

MBA
КЛАССИКА

Р. Гриффин, М. Пастей

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ
БИЗНЕС**

4-е издание



ПИТЕР®

Ricky W. Griffin
Texas A&M University

Michael W. Pustay
Texas A&M University

INTERNATIONAL BUSINESS

A Managerial Perspective

Fourth Edition



Upper Saddle River, New Jersey 07458

**Р. Гриффин
М. Пастей**

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС

4-е издание

Рекомендовано Экспертным советом Министерства образования РФ
по программам «Мастер делового администрирования» в качестве
учебника для слушателей, обучающихся по программам
«Мастер делового администрирования»



IMISP



**Москва • Санкт-Петербург • Нижний Новгород • Воронеж
Ростов-на-Дону • Екатеринбург • Самара • Новосибирск
Киев • Харьков • Минск**

2006

ББК 65.8
УДК 339
Г85

Гриффин Р., Пастей М.

Г85 Международный бизнес. 4-е изд. / Пер. с англ. под ред. А. Г. Медведева. — СПб.: Питер, 2006. — 1088 с: ил. — (Серия «Классика MBA»).

ISBN 5-469-00274-8

В четвертом издании этого всемирно известного учебника Рикки У. Гриффин и Майкл У. Пастей демонстрируют, как успешные руководители должны действовать в конкурентном мире. В книге приведено много примеров, иллюстрирующих значение международного бизнеса для менеджеров. Этот дружелюбный по отношению к студенту учебник раскрывает концепцию управления международными компаниями; особое внимание уделяется развитию навыков управления и ознакомлению читателей с культурными аспектами ведения бизнеса. Кроме того, в книгу включены географические карты, иллюстрирующие рассматриваемые темы.

Книга предназначена для руководителей предприятий, менеджеров, студентов MBA.

Рекомендовано Экспертным советом Министерства образования РФ по программам «Мастер делового администрирования» в качестве учебника для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования».

ББК 65.8
УДК 339

Права на издание получены по соглашению с Prentice Hall, Inc. Upper Sadie River, New Jersey 07458.

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

*Памяти моего отца, Джеймса Гриффина,
который поддерживал меня и был моим наставником.*

Рикки У. Гриффин

*Моим сыну и дочери, Скотту и Кэтрин,
которые сделали мой мир намного
интереснее и привлекательнее.*

Майкл У. Пастей

Краткое содержание

ЧАСТЬ I. МИРОВЫЕ РЫНКИ

Глава 1. Общая характеристика международного бизнеса.....	42
Глава 2. Мировые рынки и центры деловой активности.....	72
Глава 3. Правовые, технологические и политические аспекты международного бизнеса.....	120
Глава 4. Роль культуры.....	161
Глава 5. Этика и социальная ответственность в международном бизнесе.....	215

ЧАСТЬ II. МЕЖДУНАРОДНАЯ ДЕЛОВАЯ СРЕДА

Глава 6. Теории международной торговли и международных инвестиций.....	268
Глава 7. Международная валютная система и платежный баланс.....	323
Глава 8. Международные валютные и финансовые рынки.....	376
Глава 9. Формирование национальной торговой политики.....	420
Глава 10. Международное сотрудничество.....	473

ЧАСТЬ III. УПРАВЛЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫМ БИЗНЕСОМ

Глава 11. Международный стратегический менеджмент.....	538
Глава 12. Анализ зарубежных рынков и стратегии проникновения.....	589
Глава 13. Международные стратегические альянсы.....	645
Глава 14. Международные организационные структуры и контроль.....	687
Глава 15. Лидерство и поведение работников в международной компании.....	741

ЧАСТЬ IV. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ

Глава 16. Международный маркетинг.....	798
Глава 17. Международный операционный менеджмент.....	840
Глава 18. Международный финансовый менеджмент.....	884
Глава 19. Международный финансовый учет и налогообложение.....	932
Глава 20. Международное управление человеческими ресурсами и трудовыми отношениями.....	969

Содержание

Предисловие.....	27
Благодарности.....	32
Об авторах.....	34
Предисловие научного редактора.....	36

ЧАСТЬ I. МИРОВЫЕ РЫНКИ

Глава 1. Общая характеристика международного бизнеса.....	42
Что такое международный бизнес?.....	45
Зачем изучать международный бизнес?.....	47
Формы международной предпринимательской деятельности.....	49
Экспорт и импорт.....	49
Зарубежные инвестиции.....	51
Другие формы международных деловых операций.....	53
Эпоха глобализации.....	56
Современные причины глобализации.....	57
Стратегические императивы.....	57
Изменение условий ведения бизнеса и глобализация.....	59
Краткий обзор содержания книги.....	64
Краткое изложение содержания главы.....	65
Резюме.....	65
Контрольные вопросы.....	67
Вопросы для обсуждения.....	67
Развитие навыков в международном бизнесе.....	68
Заключительный кейс.....	68
Экономический бум в Бангалоре.....	68

Глава 2. Мировые рынки и центры деловой активности	72
Рынки стран Северной Америки.....	75
Соединенные Штаты Америки.....	75
Канада.....	79
Мексика.....	80
Страны Центральной Америки и Карибского бассейна.....	80
Рынки стран Западной Европы.....	82
Рынки стран Восточной и Центральной Европы.....	85
Бывший Советский Союз.....	85
Центральная Европа.....	88
Рынки стран Азии.....	89
Япония.....	91
Австралия и Новая Зеландия.....	93
«Четыре тигра».....	93
Китай.....	97
Индия.....	98
Афганистан и республики Центральной Азии.....	100
Страны Юго-восточной Азии.....	101
Рынки стран Африки и Ближнего Востока.....	101
Африка.....	101
Ближний Восток.....	102
Рынки стран Южной Америки.....	105
Краткое изложение содержания главы.....	107
Резюме.....	107
Контрольные вопросы.....	110
Вопросы для обсуждения.....	111
Развитие навыков в международном бизнесе.....	111
Задание.....	ИЗ
Заключительный кейс.....	114
Время плакать по Аргентине.....	114
Мультимедиа-обучение.....	119
Глава 3. Правовые, технологические и политические аспекты международного бизнеса	120
Правовая среда.....	122
Различия между правовыми системами.....	122
Углубленное изучение культуры.....	123
Законы, ориентированные на внутренний рынок.....	128

Законы, непосредственно регулирующие международные деловые операции.....	129
Законы, направленные против иностранных компаний.....	133
Влияние многонациональных корпораций на страны пребывания.....	135
Разрешение споров в международном бизнесе.....	137
Технологическая среда.....	139
Политическая среда.....	144
Политический риск.....	145
Краткое изложение содержания главы.....	150
Резюме.....	150
Контрольные вопросы.....	151
Вопросы для обсуждения.....	152
Развитие навыков в международном бизнесе.....	152
Заключительный кейс.....	153
Работа для агента 007.....	153
Мультимедиа-обучение.....	160
Глава 4. Роль культуры.....	161
Характеристики культуры.....	164
Элементы культуры.....	166
Язык.....	170
Способы коммуникации.....	175
Религия.....	178
Ценности и установки.....	181
Как избежать ситуации «за деревьями леса не видно».....	186
Контекстуальный подход Холла.....	186
Принцип культурных групп.....	188
Пять факторов Хофстеде.....	190
Социальная ориентация.....	190
Отношение к власти.....	195
Отношение к неопределенности.....	198
Ориентация на достижение целей.....	201
Временная ориентация.....	203
Международный менеджмент и культурные различия.....	203
Понимание новых культур.....	203
Краткое изложение содержания главы.....	205
Резюме.....	205
Контрольные вопросы.....	206
Вопросы для обсуждения.....	206

Развитие навыков в международном бизнесе.....	207
Дополнительные вопросы.....	208
Заключительный кейс.....	208
Резкое повышение деловой активности в компании <i>AFLAC</i>	208
Мультимедиа-обучение.....	214
Глава 5. Этика и социальная ответственность в международном бизнесе	215
Сущность этики и социальной ответственности в международном бизнесе.....	217
Этика в кросс-культурном и международном контексте.....	221
Отношение компании к работникам.....	221
Отношение работников к компании.....	224
Отношение работников и компании к другим субъектам экономической деятельности.....	226
Управление этикой поведения в зарубежных странах.....	227
Руководства по нормам поведения и этические кодексы.....	227
Обучение основам этики.....	229
Методы ведения бизнеса и корпоративная культура.....	230
Сферы социальной ответственности.....	235
Стороны, заинтересованные в результатах деятельности компании.....	235
Окружающая среда.....	236
^Общественное благосостояние.....	237
Управление социальной ответственностью компаний, ведущих бизнес в зарубежных странах.....	237
Подходы к социальной ответственности.....	239
Соответствие компании современным требованиям к уровню социальной ответственности.....	242
Неформальные аспекты социальной ответственности.....	245
Оценка социальной ответственности.....	246
Правовое регулирование этики и социальной ответственности в международном бизнесе.....	247
Краткое изложение содержания главы.....	249
Резюме.....	249
Контрольные вопросы.....	251
Вопросы для обсуждения.....	252
Развитие навыков в международном бизнесе.....	253
Заключительный кейс.....	254
Запутанный след ответственности за катастрофу нефтяного танкера ...	254

Заключительные кейсы к части I.....	257
Этика глобального маркетинга табачных изделий.....	257
Крыса в моем супе.....	262

ЧАСТЬ II. МЕЖДУНАРОДНАЯ ДЕЛОВАЯ СРЕДА

Глава 6. Теории международной торговли и международных инвестиций.....	268
Международная торговля и мировая экономика.....	271
Классические теории торговли.....	273
Меркантилизм.....	273
Теория абсолютных преимуществ.....	275
Теория сравнительных преимуществ.....	277
Определение сравнительных преимуществ с учетом стоимости товаров.....	279
Теория соотношения факторов производства.....	281
Современные теории торговли, основанные на характеристиках компаний.....	285
Теория подобия стран.....	285
Теория жизненного цикла продукта.....	286
Теория глобальной стратегической конкуренции.....	290
Теория конкурентных преимуществ стран.....	294
Краткий обзор международной инвестиционной деятельности.....	299
Типы международных инвестиций.....	299
Рост прямых иностранных инвестиций.....	300
Прямые иностранные инвестиции и США.....	301
Теории международных инвестиций.....	301
Преимущества владения ценными активами.....	302
Теория интернализации.....	304
Эклектическая теория Даннинга.....	305
Факторы, оказывающие влияние на прямые иностранные инвестиции.....	306
Факторы предложения.....	306
Факторы спроса.....	309
Политические факторы.....	310
Краткое изложение содержания главы.....	311
Резюме.....	311
Контрольные вопросы.....	313
Вопросы для обсуждения.....	313
Развитие навыков в международном бизнесе.....	314

Заключительный кейс.....	315
Негативные аспекты игры на своем поле.....	315
Мультимедиа-обучение.....	321
Глава 7. Международная валютная система и платежный баланс.....	323
История международной валютной системы.....	327
Золотой стандарт.....	327
Крах золотого стандарта.....	330
Эпоха Бреттон-Вудса.....	331
Конец Бреттон-Вудской системы.....	338
История Международной валютной системы с 1971 г.....	341
Система учета международных операций в форме платежного баланса.....	350
Основные разделы платежного баланса.....	354
Платежный баланс США за 2002 г.....	362
Определение профицита и дефицита платежного баланса.....	364
Краткое изложение содержания главы.....	366
Резюме.....	366
Контрольные вопросы.....	368
Вопросы для обсуждения.....	369
Развитие навыков в международном бизнесе.....	369
Заклучительный кейс.....	372
Показатели платежного баланса США в последние годы: падают ли небеса?.....	372
Глава 8. Международные валютные и финансовые рынки.....	376
Экономический анализ иностранной валюты.....	378
Структура валютного рынка.....	381
Роль банков в функционировании валютного рынка.....	385
Спот-рынки и форвардные рынки.....	389
Арбитраж и валютный рынок.....	393
Международный рынок капитала.....	404
Основные международные банки.....	405
Рынок евровалют.....	407
Международный рынок облигаций.....	409
Глобальный рынок акций.....	410
Офшорные финансовые центры.....	411
Краткое изложение содержания главы.....	411
Резюме.....	411

Контрольные вопросы.....	412
Вопросы для обсуждения.....	413
Развитие навыков в международном бизнесе.....	413
Заключительный кейс.....	414
Тяжелый случай «батулизма».....	414
Мультимедиа-обучение.....	419
Глава 9. Формирование национальной торговой политики.....	420
Логическое обоснование вмешательства государства в международную торговлю.....	423
Аргументы, обусловленные отраслевыми интересами.....	424
Основные принципы национальной торговой политики.....	431
Барьеры на пути развития международной торговли.....	438
Таможенные тарифы.....	438
Нетарифные ограничения.....	443
Содействие международной торговле.....	452
Правительственные субсидии.....	453
Внешнеторговые зоны.....	454
Программы финансирования экспорта.....	456
Сдерживание недобросовестной торговой практики.....	457
Компенсационные пошлины.....	457
¹ Антидемпинговое законодательство.....	459
Дополнение к Закону о торговле «Супер-301».....	460
Целесообразность применения законов по борьбе с-недобросовестной торговой практикой.....	460
Защитные меры.....	461
Краткое изложение содержания главы.....	462
Резюме.....	462
Контрольные вопросы.....	463
Вопросы для обсуждения.....	464
Развитие навыков в международном бизнесе.....	464
Оценка торговых барьеров.....	464
Заклучительный кейс.....	465
Большая суматоха вокруг квот.....	465
Мультимедиа-обучение.....	472
Глава 10. Международное сотрудничество.....	473
Генеральное соглашение о тарифах и торговле и Всемирная торговая организация.....	476

Роль Генерального соглашения о тарифах и торговле.....	477
Всемирная торговая организация.....	481
Региональная экономическая интеграция.....	486
Формы экономической интеграции.....	486
Влияние экономической интеграции на деятельность компаний.....	489
Европейский Союз.....	491
Органы управления Европейским Союзом.....	492
Борьба за создание общего рынка.....	496
От общего рынка к экономическому союзу.....	501
Другие региональные торговые блоки.....	505
Североамериканское соглашение о свободной торговле.....	505
Другие соглашения о свободной торговле в Северной и Южной Америке.....	507
Торговые соглашения в Азиатско-Тихоокеанском регионе.....	511
Краткое изложение содержания главы.....	515
Резюме.....	515
Контрольные вопросы.....	516
Вопросы для обсуждения.....	516
Развитие навыков в международном бизнесе.....	517
Заключительный кейс.....	517
Деятельность компании <i>Whirlpool</i> на европейском рынке.....	517
Мультимедиа-обучение.....	523
Заключительные кейсы к части II.....	524
Регулятивная война.....	524
Nike Inc.: разработка эффективной стратегии установления связей с общественностью.....	528
Вторая культурная революция.....	534

ЧАСТЬ III. УПРАВЛЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫМ БИЗНЕСОМ

Глава 11. Международный стратегический менеджмент.....	538
Задачи международного стратегического менеджмента.....	542
Стратегические альтернативы.....	548
Элементы международной стратегии.....	559
Исключительная компетенция.....	559
Сфера деятельности компании.....	560
Использование ресурсов.....	561
Синергия.....	562
Разработка международных стратегий.....	563

Определение миссии.....	563
Исследование среды ведения бизнеса и SWOT-анализ.....	565
Стратегические цели.....	568
Тактика.....	568
Общая схема управления деятельностью компании.....	569
Уровни международной стратегии.....	570
Корпоративная стратегия.....	570
Бизнес-стратегия.....	575
Функциональные стратегии.....	577
Краткое изложение содержания главы.....	578
Резюме.....	578
Контрольные вопросы.....	579
Вопросы для обсуждения.....	580
Развитие навыков в международном бизнесе.....	581
Заключительный кейс.....	582
Новый конкистадор.....	582
Мультимедиа-обучение.....	588
Глава 12. Анализ зарубежных рынков и стратегии проникновения.....	589
Анализ зарубежных рынков.....	592
Оценка альтернативных зарубежных рынков.....	592
Оценка затрат, доходов и рисков.....	599
Выбор способа проникновения.....	600
Экспорт товаров или услуг на зарубежные рынки.....	608
Формы экспорта.....	612
Другие факторы.....	615
Экспортные посредники.....	619
Международное лицензирование.....	623
Основные вопросы международного лицензирования.....	624
Преимущества и недостатки международного лицензирования.....	627
Международный франчайзинг.....	628
Основные вопросы международного франчайзинга.....	628
Преимущества и недостатки международного франчайзинга.....	630
Специализированные способы проникновения в международном бизнесе.....	630
Контрактное производство.....	631
Управленческий контракт.....	631
Строительство объектов под ключ.....	631

Прямые иностранные инвестиции.....	633
Стратегия строительства новых предприятий.....	634
Стратегия приобретения существующих предприятий.....	635
Совместные предприятия.....	637
Краткое изложение содержания главы.....	637
Резюме.....	637
Контрольные вопросы.....	638
Вопросы для обсуждения.....	639
Развитие навыков в международном бизнесе.....	640
Задание.....	640
Дополнительные вопросы.....	641
Заключительный кейс.....	641
Глобальный подход компании <i>Heineken</i>	641
Глава 13. Международные стратегические альянсы.....	645
Международное сотрудничество компаний.....	647
Преимущества стратегических альянсов.....	650
Возможность упрощенного проникновения на новый рынок.....	650
Разделение рисков.....	652
Обмен знаниями и опытом.....	656
Синергия и конкурентные преимущества.....	656
Типы стратегических союзов.....	657
Комплексные альянсы.....	657
Функциональные альянсы.....	659
Организация деятельности стратегических альянсов.....	663
Выбор партнеров.....	664
Форма собственности.....	666
Принципы совместного управления.....	669
Сложности функционирования стратегических альянсов.....	672
Несовместимость партнеров.....	672
Доступ к информации.....	673
Конфликты вокруг распределения доходов.....	674
Потеря автономности.....	675
Изменение условий ведения бизнеса.....	675
Краткое изложение содержания главы.....	676
Резюме.....	676
Контрольные вопросы.....	677
Вопросы для обсуждения.....	677
Развитие навыков в международном бизнесе.....	678
Дополнительные вопросы.....	679

Заключительный кейс.....	679
<i>Slimline</i> : исключение из правила.....	679
Мультимедиа-обучение.....	686
Глава 14. Международные организационные структуры и контроль	687
Сущность международной организационной структуры.....	690
Глобальные организационные структуры.....	692
Глобальная продуктовая структура.....	693
Глобальная географическая структура.....	696
Глобальная функциональная структура.....	698
Глобальная структура, ориентированная на потребителя.....	701
Глобальная матричная структура.....	701
Смешанные типы глобальной организационной структуры.....	704
Другие аспекты формирования глобальных организационных структур. . .	705
Централизация и децентрализация.....	705
Роль совета директоров дочерней компании.....	707
Координация в глобальной организационной структуре.....	708
Функция контроля в международном бизнесе.....	709
Стратегический контроль.....	711
Организационный контроль.....	713
Операционный контроль.....	717
Управление функцией контроля в международных компаниях.....	718
Внедрение систем контроля в международных компаниях.....	718
Основные методы контроля.....	724
Поведенческие аспекты международного контроля.....	728
Краткое изложение содержания главы.....	731
Резюме.....	731
Контрольные вопросы.....	732
Вопросы для обсуждения.....	733
Развитие навыков в международном бизнесе.....	734
Дополнительные вопросы.....	734
Заключительный кейс.....	734
<i>Daimler u Chrysler</i> , мечта или страшный сон?.....	734
Мультимедиа-обучение.....	740
Глава 15. Лидерство и поведение работников в международной	
компании	741
Поведение индивида в международной компании.....	744
Различия между типами личности в разных культурах.....	744

Установки, свойственные представителям разных культур.....	749
Восприятие в разных культурах.....	752
Стресс в разных культурах.....	754
Мотивация в международных компаниях.....	755
Потребности и ценности в разных культурах.....	755
Мотивационные процессы в разных культурах.....	757
Модели мотивации, основанные на потребностях, в разных культурах ..	757
Процессуальные модели мотивации в разных культурах.....	760
Подкрепляющая модель мотивации в разных культурах.....	761
Лидерство в международных компаниях.....	761
Принятие решений в международном бизнесе.....	766
Модели принятия решений.....	767
Нормативная модель в разных культурах.....	769
Дескриптивная модель в разных культурах.....	772
Группы и команды в международной компании.....	773
Природа групповой динамики.....	773
Управление кросс-культурными командами.....	774
Краткое изложение содержания главы.....	777
Резюме.....	777
Контрольные вопросы.....	778
Вопросы для обсуждения.....	778
Развитие навыков в международном бизнесе.....	779
Дополнительные вопросы.....	780
Заключительный кейс.....	780
Кризис лидерства в компании <i>Firestone</i>	780
Мультимедиа-обучение.....	784
Заключительные кейсы к части III.....	785
<i>Ven & Jerry's</i> — Япония.....	785
Реорганизация <i>Nissan</i>	791

ЧАСТЬ IV. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ

Глава 16. Международный маркетинг.....	798
Международное управление маркетингом.....	801
Международный маркетинг и бизнес-стратегии.....	801
Маркетинг-микс.....	804
Стандартизация или адаптация.....	804
Продуктовая политика.....	808

Стандартизация или адаптация товаров?.....	809
Правовое регулирование.....	810
Воздействие культуры.....	811
Экономические факторы.....	813
Бренды.....	813
Аспекты и решения ценовой политики.....	814
Ценовая политика.....	815
Рыночное ценообразование.....	816
Вопросы и решения относительно продвижения товара.....	820
Реклама.....	820
Личные продажи.....	823
Стимулирование сбыта.....	825
Паблик рилейшнз.....	825
Вопросы и решения в сфере дистрибуции.....	826
Международная дистрибуция.....	827
Каналы распределения.....	828
Краткое изложение содержания главы.....	832
Резюме.....	832
Контрольные вопросы.....	833
Вопросы для обсуждения.....	833
Развитие навыков в международном бизнесе.....	834
Заключительный кейс.....	835
<i>Pilbury</i> начинает выпуск муки в Индии.....	835
Мультимедиа-обучение.....	839
Глава 17. Международный операционный менеджмент.....	840
Природа международного операционного менеджмента.....	842
Стратегический контекст международного операционного менеджмента.....	843
Сложности международного операционного менеджмента.....	845
Производственный менеджмент.....	845
Управление цепочкой поставок и вертикальная интеграция.....	846
Решения о размещении.....	853
Международная логистика и управление материалами.....	860
Международные операции по оказанию услуг.....	863
Характеристики международных услуг.....	863
Роль государства в международной торговле услугами.....	864

Организационный менеджмент услуг.....	865
Управление эффективностью на международных предприятиях.....	866
Управление качеством на международных предприятиях.....	868
Информационный менеджмент на международных предприятиях.....	871
Краткое изложение содержания главы.....	873
Резюме.....	873
Контрольные вопросы.....	875
Вопросы для обсуждения.....	875
Развитие навыков в международном бизнесе.....	875
Дополнительные вопросы.....	879
Заключительный кейс.....	879
Создание глобального рынка автомобильных компонентов.....	879
Кейс: Китай.....	881
Кейс: США.....	882
Мультимедиа-обучение.....	883
Глава 18. Международный финансовый менеджмент.....	884
Финансовые аспекты международной торговли.....	886
Выбор валюты.....	886
Проверка кредитоспособности.....	886
Способы платежа и формы расчетов.....	888
Финансирование внешней торговли.....	898
Управление валютными рисками.....	899
Транзакционный риск.....	899
Трансляционный риск.....	906
Экономический риск.....	907
Управление оборотным капиталом.....	910
Минимизация остатков денежных средств.....	910
Минимизация затрат на конвертацию валюты.....	911
Минимизация валютного риска.....	914
Оценка зарубежных капиталовложений.....	915
Чистая приведенная ценность.....	915
Внутренняя норма рентабельности.....	917
Период окупаемости.....	918
Международные источники финансирования капитала.....	918
Внутренние источники финансирования капитала.....	918
Внешние источники финансирования капитала.....	921

Краткое изложение содержания главы.....	923
Резюме.....	923
Контрольные вопросы.....	924
Вопросы для обсуждения.....	924
Развитие навыков в международном бизнесе.....	925
Заключительный кейс.....	926
Как маленькая фирма плывет по волнам валютного рынка.....	926
Мультимедиа-обучение.....	931
Глава 19. Международный финансовый учет и налогообложение.....	932
Национальные отличия в финансовом учете.....	935
Корни отличий.....	935
Отличия в практике учета.....	938
Влияние различий в финансовой отчетности на рынки капитала.....	941
Влияние процедур учета на корпоративный финансовый контроль.....	944
Попытки гармонизации систем финансовой отчетности.....	945
Финансовый учет международных деловых операций.....	946
Учет транзакций в иностранной валюте.....	946
Трансляция иностранной валюты.....	948
Вопросы международного налогообложения.....	952
Трансфертное ценообразование.....	952
«Налоговый рай».....	956
Налогообложение иностранной прибыли в США.....	958
Налогообложение экспортных доходов.....	958
Налогообложение прибыли зарубежных филиалов.....	959
Налогообложение прибыли зарубежных дочерних компаний.....	959
Разрешение международных налоговых конфликтов.....	960
Налоговые кредиты.....	960
Договоры по вопросам налогообложения.....	961
Дискредитация иностранных фирм.....	961
Краткое изложение содержания главы.....	963
Резюме.....	963
Контрольные вопросы.....	964
Вопросы для обсуждения.....	964
Развитие навыков в международном бизнесе.....	965
Заклучительный" кейс.....	966
Преимущество <i>Agamco</i>	966

Глава 20. Международное управление человеческими ресурсами и трудовыми отношениями	969
Природа международного управления человеческими ресурсами.....	971
Стратегическая значимость управления человеческими ресурсами.....	973
Потребности международного обеспечения управленческими кадрами.....	974
Масштаб интернационализации.....	975
Централизация и децентрализация контроля.....	976
Философия подбора персонала.....	977
Рекрутирование и отбор.....	979
Рекрутирование менеджеров.....	980
Отбор менеджеров.....	982
Вопросы экспатриации и возвращения.....	984
Обучение и развитие.....	987
Оценка потребностей в обучении.....	987
Основные методы и процедуры обучения.....	988
Развитие молодых международных менеджеров.....	989
Оценка результатов труда и размеры компенсации.....	990
Оценка результатов труда в международном бизнесе.....	990
Определение размеров компенсации в международном бизнесе.....	991
Сохранение кадров и текучесть кадров.....	996
Вопросы управления неруководящими кадрами.....	997
Рекрутирование и отбор.....	998
Обучение и развитие.....	998
Компенсация и оценка результатов труда.....	999
Трудовые отношения.....	1000
Характер трудовых отношений в разных странах.....	1001
Коллективный договор.....	1003
Влияние профсоюзов и кодeterminация.....	1004
Краткое изложение содержания главы.....	1005
Резюме.....	1005
Контрольные вопросы.....	1006
Вопросы для обсуждения.....	1006
Развитие навыков в международном бизнесе.....	1006
Заключительный кейс.....	1008
«Вы, американцы, слишком много работаете».....	1008
Что было: свержение апартеида и его последствия.....	1010
Что будет: менеджмент в ЮАР.....	1011

Мультимедиа-обучение.....	1011
Заключительные кейсы к части IV.....	1012
Мороженое «Carvel»: как завоевать пекинский рынок?.....	1012
Пекинский рынок.....	1012
Повышение эффективности <i>Beijing Carvel</i>	1013
Основная работа еще впереди.....	1017
<i>Target Micronics</i> в Китае: смятение в финансовом отделе.....	1017
Введение.....	1017
Деятельность <i>Target Micronics</i> в Китае.....	1018
Нагрузка на финансовую функцию.....	1018
Симптомы проблемы.....	1019
Дилемма К. Найт.....	1021
Примечания	1023
Глоссарий	1057

CultureQuest

В современном, стремительно меняющемся мире наличие равновесия между бизнесом и культурой во многих случаях означает успех компании, а его отсутствие — провал. Включение этой концепции в процесс обучения студентов поможет лучше подготовить их к достижению глобального успеха.

Авторы книги понимают всю сложность интегрирования новых материалов (в особенности тех, которые доступны через новые носители информации) с уже разработанными учебными планами. Однако интерактивные мультимедийные уроки *CultureQuest*[™] разработаны таким образом, чтобы предоставить студентам уникальную возможность увидеть и услышать представителей других культур, а также более глубоко понять их ценности.

В каждой главе представлены три раздела «CultureQuest», которые раскрывают три темы. В каждом из таких разделов речь идет о конкретных странах и регионах, которые лучше всего иллюстрируют вопросы, рассматриваемые в данной главе.

Разделы **«Углубленное изучение географии и истории»** помогают студентам понять, как местные условия влияют на выбор методов ведения бизнеса. В этом разделе студенты имеют возможность узнать, как пересечение географии и истории формирует живую современную панораму мира.

Разделы **«Углубленное изучение культурного наследия мира»** позволяют студентам соприкоснуться с культурами стран мира. Каждая страна, и даже каждый регион в составе страны, имеет свою уникальную культуру. Что приемлемо в одной культуре, может полностью выходить за рамки допустимых норм в другой культуре. Это может привести к возникновению определенных проблем в процессе ведения бизнеса, однако даже небольшая осведомленность в вопросах культурных особенностей той или иной страны позволяет сократить количество таких проблем.

В разделах **«Углубленное изучение бизнеса»** приводится анализ того, какое влияние национальная культура оказывает на методы ведения бизнеса в данной культурной среде. Эти разделы позволяют студентам получить более подробные сведения о том, как функционирует компания на международной арене, в том числе получить информацию о таких аспектах ведения бизнеса, как проведение первой встречи с партнерами, ведение переговоров и оперативное управление.

В специальном руководстве преподаватель может найти подробные инструкции относительно включения мультимедийных компонентов, относящихся к той или иной теме или лекции. Ссылка на эту тему обозначена пиктограммой «CultureQuest». Такая подача материала стимулирует студентов размышлять над тем, какое влияние культура, история и география оказывают на конкретные ас-

пекты ведения бизнеса, рассматриваемые в той или иной главе. Посетив web-сайт prenhall.com/griffin, преподаватели и студенты могут познакомиться с мультимедийными материалами *CultureQuest*[™].

После изучения основной темы соответствующей главы студентам будет очень полезно просмотреть видеоматериалы, имеющие отношение к данной теме, которые позволят им еще раз повторить пройденный материал. Преподаватель сможет провести содержательное обсуждение изученного материала, воспользовавшись как вопросами, приведенными в конце главы, так и примерами и темами для обсуждения, приведенными в руководстве для преподавателя.

Все материалы, представляемые *CultureQuest*[™], подобраны таким образом, чтобы открыть новые возможности для изучения тем, предложенных в книге, в частности — возможность услышать, увидеть и прочесть о большом влиянии культуры на международное предпринимательство. Будьте готовы к тому, чтобы ПРОЧИТАТЬ, УВИДЕТЬ и УСЛЫШАТЬ, почему культура играет такую большую роль в формировании ментальности народов разных стран мира, их экономики и способов ведения бизнеса.

Мы надеемся, что вам понравится это путешествие!

Предисловие

В книгу включены примеры из реальной жизни, а также рассматривается деятельность настоящих компаний и анализируются реальные события и проблемы.

Новое увлекательное издание книги «Международный бизнес: управленческие перспективы» составлено таким образом, чтобы им было удобно пользоваться как студентам, так и преподавателям.

Готовы ли ваши студенты действовать на современном международном рынке? Понимают ли они, какое влияние на традиционные бизнес-функции оказывает культура, география и технология?

Рикки Гриффин и Майкл Пастей
научат студентов всему этому!

В четвертом издании этого всемирно известного учебника Рикки У. Гриффин и Майкл У. Пастей демонстрируют, как успешные менеджеры должны действовать в конкурентном мире. В книге «Международный бизнес: управленческие перспективы» приведено много примеров, иллюстрирующих значение международного бизнеса. Этот учебник раскрывает концепцию управления международными компаниями; особое внимание в книге уделяется развитию навыков управления и ознакомлению студентов с культурными аспектами ведения бизнеса. Кроме того, в книгу включены географические карты, иллюстрирующие рассматриваемые темы.


Новые разделы, включенные в четвертое издание книги, а также упражнения и конкретные примеры из реальной жизни отображают изменяющийся мир международного бизнеса и делают данную книгу незаменимой для изучения этого предмета.

Краткий обзор, представленный ниже,
продемонстрирует вам, почему!

Материал, представленный в ЧЕТВЕРТОМ ИЗДАНИИ, тщательно обновлен и систематизирован!


Новые разделы, кейсы и упражнения помогут студентам глубже понять вопросы глобализации

Авторы книги, Рикки Гриффин и Майкл Пастей, ориентируют студентов на повышение «культурной грамотности» в международном бизнесе. Например, они учат студентов способности квалифицированно вести переговоры с представителями французской многонациональной корпорации или понять и проанализировать влияние торговых переговоров с Мексикой на себя лично и на компании, которые они представляют. С учетом этих задач в каждую главу книги включены разделы, которые обеспечивают студентов богатым арсеналом мультимедийных источников, относящихся к разным странам и регионам..



Углубленное изучение географии и истории

На протяжении многих столетий жизнь народа Германии подчинялась в огромной степени разнообразным правилам и нормам поведения. Как известно, есть вещи, которые никогда не меняются. Многие люди в Германии считают, что такие правила и нормы дают им чувство стабильности и уверенности в завтрашнем дне. Больше информации о том, какое влияние на методы ведения бизнеса оказывают правила и нормы, регулирующие способ жизни, можно найти на сайте www.prenhall.com/griffin.



www.prenhall.com/griffin

В этих дополнительных разделах содержатся ссылки на web-сайт, через который можно получить доступ к материалам *CultureQuest*[™] — компании, известной тем, что ее специалисты составляют учебные материалы для деловых людей, которым необходимо получить больше информации о тех или иных странах или регионах перед тем, как начинать деловые операции с этими странами или быть туда командированными. .•

В каждой главе содержатся специальные мультимедийные упражнения для углубленного изучения той или иной темы, отсылающие студентов к материалам web-сайта, чтобы они могли получить больше информации о географии, культуре региона или принятых там методах ведения бизнеса.

Кроме того, в конце каждой главы представлены заключительные разделы «*CultureQuest*», в которых на конкретных примерах иллюстрируется материал, представленный в главе. В этих разделах приводятся вопросы по рассматриваемой теме. На web-сайте книги можно найти видеоматериалы и другую полезную информацию о различных аспектах ведения бизнеса в той или иной стране или регионе.

Дискуссия на тему «глобализация»

В первой главе книги изложена концепция глобализации, а также проанализировано значение этого процесса как для работы компаний, так и для людей всего мира. Дайте ответ на следующие вопросы, основываясь на сведениях, представленных в данной главе, а также воспользовавшись видеоматериалами, которые может подобрать для вас преподаватель.

1. Выскажите свое мнение относительно неизбежности глобализации. Носят ли все аспекты процесса глобализации положительный характер?
2. За какими внешними факторами сталкивается компания в процессе определения места и способов ведения бизнеса на международном рынке?
3. Какие этапы развития проходит компания по мере все большего вовлечения в глобальную экономику?

Мы надеемся, что все эти разделы позволят студентам получить глубокие знания о международном бизнесе, а также понять, насколько важен тщательный анализ культурных аспектов в процессе принятия деловых решений.

Новинка! В каждую главу книги включены разделы «Глобальное обучение», которые помогают студентам расширить свои знания, наблюдая за процессом ведения бизнеса в других странах.

Чтобы предоставить студентам возможность более глубоко разобраться в различных аспектах международного бизнеса, во всех главах четвертого издания книги содержится пять новых разделов: «Бизнес за границей», «Глобальное обучение», «Мир e-технологий», «Аргументы за и против» и «Мир в фокусе». В этих разделах раскрываются насущные вопросы, связанные с различными аспектами технологии, предпринимательства и ведения бизнеса с глобальных позиций.

>>>>> АРГУМЕНТЫ ЗА И ПРОТИВ <<<<<<<<

Эффектом применения такой дорогостоящей процедуры техосмотра автомобилей стала активизация международной торговли поддержанными автомобилями между Японией и Россией, даже несмотря на то, что в Японии — левостороннее движение, а в России — правостороннее.

Сейчас Россия (в частности, Сибирь) — это самый крупный вторичный рынок для поддержанных японских автомобилей, причем этому не мешает даже тот факт, что руль в японских автомобилях находится «не с той стороны». Важную роль здесь сыграла география: поддержанные автомобили легко и с минимумом затрат можно перевезти по Японскому морю в Сибирь. Однако не менее важную роль сыграло и качество японских автомобилей. Как утверждает Анатолий Киселев, директор крупнейшего авторынка в Хабаровске, «российский автомобиль практически разваливается после 50 000 км пробега»; это пустык для японских автомобилей марки Toyota или Honda, собранных на

Различия в терминологии

Каждый предприниматель должен понимать основные термины общепринятой деловой, юридической и финансовой лексики. Для предпринимателя, ведущего бизнес в международных масштабах, эта проблема характеризуется особой сложностью, поскольку для определения одних и тех же понятий в разных странах ис-

пользуются разными терминами. Например, с одной стороны, в США, с другой стороны, в Японии. В Соединенных Штатах Америки аббревиатура «**Inc.**» хорошо знакома не только предпринимателям, но и простым людям, которые привыкли видеть это сокращение в названиях компаний (таких как *Southwest Airlines, Inc.* и *Lands' End, Inc.*). Это сокращение заменяет термин «**Incorporated**» (что значит «зарегистрированный как корпорация»), который в свою очередь обозначает от-

Мир в фокусе

Ранняя эпоха развития

Каждый предприниматель должен понимать основные термины общепринятой деловой, юридической и финансовой лексики. Для предпринимателя, ведущего бизнес в международных масштабах, эта проблема характеризуется особой слож-

нотой. В Соединенных Штатах Америки аббревиатура «**Inc.**» хорошо знакома не только предпринимателям, но и простым людям, которые привыкли видеть это сокращение в названиях компаний (таких как *Southwest Airlines, Inc.* и *Lands' End, Inc.*). Это сокраще-

за границей

Бизнес

Куда уходят старые «тойоты»?

В Японии применяется одна из наиболее скрупулезных и дорогостоящих процедур техосмотра автомобилей в мире, стоимость которой варьирует от \$1000 до \$2000. Новые автомобили освобождены от необходимости техосмотра, однако как только автомобиль достигает трехлетнего возраста, он должен проходить техосмотр один раз в два года. Автомобиль, возраст которого превышает десятилетнюю отметку, должен подвергаться техосмотру ежегодно. Именно в этот момент многие японцы из-за высокой стоимости процедуры техосмотра отправляют свои автомобили на свалку.

По мнению многих отечественных экспертов, такой тщательный техосмотр представляет собой негласное средство поддержки японской автомобильной промышленности. Из-за необходимости обязательного прохождения техосмотра в Японии очень дорого обходится использование подержанных автомобилей, что, в свою очередь, стимулирует спрос на новые автомобили. С другой стороны, побочным

«**ated**» (что как корпорации обозначает ответственности суммой нае банкротнсовых или гих странах

В разделах «Мир e-технологий» рассматривается влияние электронной коммерции на методы ведения международных деловых операций.

Разделы «Приключения за рубежом» знакомят студентов с возможностями и проблемами ведения бизнеса за пределами родной страны.

Разделы «Мир в центре внимания» помогают студентам понять исторические, политические и культурные аспекты международного бизнеса.

Разделы, которые помогают студентам освоить концепции, сфокусироваться на технологиях и добиться успеха

В разделах «Развитие навыков в сфере международного бизнеса» представлены упражнения, выполнение которых позволит студентам получить практические навыки. В книгу включены разделы, в которых представлен анализ современных случаев из практики международного бизнеса, — вступительные и заключительные кейсы, а также кейсы, составленные по материалам компании *CultureQuest*. В конце каждой части книги представлено по два кейса, в которых достаточно подробно анализируются конкретные случаи из сферы международного бизнеса. По мере изучения материала, представленного в этих разделах, студенты работают с конкретными примерами, которые иллюстрируют рассматриваемые в каждой главе концепции. Для того чтобы помочь студентам проанализировать ту или иную проблему с разных сторон, в разделах «Аргументы за и против» представлены противоположные точки зрения по спорным вопросам бизнеса. Эти разделы служат студентам отправной точкой для более широкого обсуждения и анализа той или иной темы. Здесь нет никаких однозначных ответов; вместо этого излагаются и анализируются как аргументы «за», так и аргументы «против». Кроме того, там, где это уместно, авторы анализируют этические аспекты тех или иных споров.

Замечательный комплект географических карт!

В книгу включено более 40 географических карт, с помощью которых студенты могут узнать, где находятся разные страны, какие компании там работают, а также как происходит осуществление международных деловых операций. Эти карты помогают студентам лучше понять политико-административное и географическое устройство мира. Например, топографическая карта Южной Америки иллюстрирует наличие физических барьеров на пути международной торговли между странами этого региона.



Благодарности

На обложке книги «Международный бизнес: управленческие перспективы» указаны имена двух авторов. В действительности эта книга является результатом работы целой команды, в состав которой входят десятки опытных профессионалов. Мы берем на себя ответственность за любые возможные ошибки, упущения и неверную расстановку акцентов. С другой стороны, мы не можем не выразить признательность тем людям, которые внесли свой вклад как в текущее издание книги, так и в предыдущие издания.

Мы очень признательны Мартину Мезнару (Martin Meznar) из Западного университета штата Аризона, который написал руководство для преподавателей; Трейси Райан (Tracy Ryan) из Вирджинского Университета Содружества, которая составила перечень вопросов по теме каждой главы; Рональду Дж. Кушнеру (Ronald J. Kushner) из компании *Kushner Management Advisory Services*, который внес свой вклад в создание web-сайта «myCW», и Дэвиду Оуксу (David Oakes), который составил компьютеризованное руководство по изучению материала.

Мы благодарны также нашим коллегам из других университетов, которые читали нашу рукопись, вносили свои предложения и оказали нам неоценимую помощь в том, чтобы сделать это издание самым лучшим учебником по международному бизнесу для студентов и преподавателей. Ниже перечислены имена этих людей:

Джон Андерсен (John C. Anderson), Университет штата Теннесси

Мейдэн Аннаварджула (Madan Annavarjula), Университет штата Северный Иллинойс

Анке Арно (Anke Arnaud), Университет Центральной Флориды

Джордж Барнс (Gegorge Barnes), Университет штата Техас, Даллас

Д-р Шри Белдона (Dr. Sri Beldona), Далласский университет

Данте ДиГрегорио (Dante DiGregorio), Университет штата Нью-Мексико

Алан Эллстренд (Allan Ellstrand), Университет штата Калифорния, Лонг-Бич

Тао Гао (Tao Gao), Университет Хофстра

Джордж Гонзалес (George Gonzales), Университет штата Висконсин

Бейзил Джанаварас (Basil J. Janavaras), Государственный Университет Манкато
Сара Л. Кек (Sara L. Keck), Университет Пейс

Джон А. Леман (John A. Lehman), Университет штата Аляска, Фэрбенкс

Линетт Матур (Lynette Mathur), Университет штата Южный Иллинойс

Родерик Дж. Мэтьюс (Roderick J. Matthews), Университет штата Висконсин,
Мэдисон

Клаудио Милмэн (Claudio Milman), Колледж Роллинса

Питер Пинг Ли (Peter Ping Li), Университет штата Калифорния, Станислав

Хайме Ортис (Jaime Ortiz), Флоридский атлантический университет

Кристофер Дж. Робертсон (Christopher J. Robertson), Северо-Западный университет

Кэрол Санчес (Carol Sanchez), Государственный университет в Большом Коньоне

Майкл Шейнер (Michael Shaner), Университет в Сент-Луисе

Ричард М. Стерс (Richard M. Steers), Университет штата Орегон

Грегори К. Стивене (Gregory K. Stephens), Техасский христианский университет

Нам посчастливилось работать с группой лучших профессионалов из Техасского университета А&М. Мы также признательны за поддержку другим коллегам, чьи глубокие знания и опыт нашли отражение в книге.

И в заключение мы хотели бы также выразить благодарность членам своих семей, Гленде и Дастину Гриффин, Эшли и Мэтью Хилджемейер, а также Зэнди, Скотту и Кэт Пастей. В книге нет ни единой строчки, написанной ими, нет ни одной карты или иллюстрации, составленной с их участием, однако отпечаток их влияния можно найти на всем, что мы делаем. Они поддерживают, подбадривают и вдохновляют нас. Они придают смысл нашей работе и нашей жизни. Мы любим их и благодарны им от всего сердца.

Об авторах

Рикки В. Гриффин занимает должность заведующего кафедрой делового администрирования в Техасском университете A&M. Кроме того, он выполняет обязанности заместителя декана Школы бизнеса Мейса, а также является ведущим профессором менеджмента в Техасском университете A&M. В 1978 г., после получения степени доктора наук в Хьюстонском университете, Рики Гриффин начал работать на факультете менеджмента в Университете штата Миссури (г. Колумбия), а в 1981 г. приступил к работе в Техасском университете A&M.



Профессор Гриффин преподает такие дисциплины, как международный менеджмент, организационное поведение, управление человеческими ресурсами, а также общий менеджмент. Он преподавал как студентам университета, так и слушателям программ последипломного обучения, принимал участие в многочисленных программах тренинга, а также читал лекции в Европе. Будучи членом Академии менеджмента, Рикки Гриффин занимал должность председателя отделения организационного поведения, входящего в состав Академии.

Профессор Гриффин написал ряд учебников, которые получили большое признание студентов и преподавателей. К числу таких учебников принадлежат следующие книги: «Менеджмент», «Организационное поведение» (в соавторстве с Грэггом Мурхедом, Greg Mooghead) и «Бизнес» (в соавторстве с Роном Эбертом, Ron Ebert). В настоящее время профессор Гриффин занимается исследованиями по таким темам, как физическое насилие на рабочих местах в Канаде, различия и сходные черты систем распределения должностных обязанностей в компаниях Японии, Европы и Соединенных Штатов Америки, а также практика занятости на принципах равенства в Южной Африке.

Майкл Пастей занимает должность профессора делового администрирования и профессора менеджмента в Техасском университете A&M. В настоящее время он выполняет обязанности заместителя директора Центра изучения международного бизнеса и заместителя директора Центра обучения и научных исследований в области международного бизнеса в Техасском университете A&M. Профессор Пастей, который преподает международный бизнес на протяжении двадцати лет, занимается преподавательской деятельностью и научными исследованиями в сфере международного бизнеса и отношений между правительством и деловыми кругами. Профессор Пастей печатал свои статьи в таких профессиональных журналах, как



«Journal of Management», «Southern Economic Journal», «Land Economics» и «Transportation Journal». В настоящее время профессор Пастей занимается изучением роли региональных торговых блоков в мировой экономике, а также влияния национальной экономической политики на международную конкуренцию.

Профессор Пастей является членом ряда профессиональных организаций, в том числе Академии международного бизнеса, Американской экономической ассоциации, Ассоциации изучения Канады в Соединенных Штатах, а также Форума по исследованию транспортных систем. Майкл Пастей был консультантом многих государственных и частных организаций, в том числе Департамента транспорта США, Администрации малого бизнеса, Комитета гражданской авиации, а также консультантом компании *Reliant Energy*.

Предисловие научного редактора

Осенью 1999 г. в одной из петербургских газет, публикующих информацию о приеме на работу, было напечатано короткое объявление, данное службой управления персоналом одной из известных многонациональных компаний: «*Gillette International LLC* ищет квалифицированного кандидата с высоким потенциалом на позицию финансового аналитика». В объявлении были сформулированы два требования к кандидату на должность финансового аналитика одного из подразделений корпорации: «как минимум, двухлетний опыт работы в международной компании и возраст до 25 лет». Напрашиваются вопросы: «Как же надо организовать обучение менеджменту, чтобы двадцатитрехлетний выпускник вуза был готов к работе в международной компании? И как быть с более зрелыми специалистами, менеджерами, предпринимателями?» Ответы на эти вопросы следует искать, изучая опыт обучения международному бизнесу в университетах и школах бизнеса разных стран, в частности, знакомясь с серьезными учебными материалами, к числу которых принадлежит предлагаемый читателю учебник американских профессоров делового администрирования Рикки Гриффина и Майкла Пастея «Международный бизнес».

Авторы отдают дань американской традиции издавать учебники по международному бизнесу, где под одной обложкой размещаются две учебные дисциплины. Первая дисциплина, называемая все чаще «Мировой экономикой» (*International Economics*), преподается во многих российских учебных заведениях. Хотя и не совсем так, как на Западе, с учетом особенностей централизованного планирования хозяйственной деятельности, эта дисциплина (обычно под названием «Международные экономические отношения») преподавалась в нашей стране и раньше. Возможно, этим объясняется более высокая обеспеченность курса «Мировой экономики» всевозможными учебниками и пособиями.

Вторая дисциплина — «Международный менеджмент» (*International Management*). Как отдельная дисциплина, «Международный менеджмент» ранее практически не преподавался в нашей стране. В советской экономике внешнеэкономические связи государства ограничивались почти исключительно внешнеторговыми операциями; поэтому отдельные вопросы, составляющие предмет международного менеджмента в рыночной экономике, встречались исключительно в рамках подготовки специалистов по внешней торговле. В настоящее время дисциплина «Международный менеджмент» вошла в учебные планы ряда российских учебных заведений, однако работы отечественных авторов (часто использующих для обозначения соответствующей области знаний термин «внешнеэкономическая деятельность») пока чаще всего фрагментарны и отражают только некоторые составляющие этой комплексной дисциплины. Обычно это управление коммерческими (внешнеторговыми) операциями, международный маркетинг и, в последние годы, вопросы прямых иностранных инвестиций.

До сих пор среди специалистов отсутствует единое мнение о том, имеет ли право на существование такое учебное направление, как «Международный бизнес» или «Международный менеджмент». В пользу признания за этим направлением права на то, чтобы быть представленным в качестве самостоятельного направления бизнес-обучения, может служить тот факт, что в рейтинге лучших американских школ бизнеса и учебных направлений в них, ежегодно публикуемом журналом «U. S. News & World Report», присутствует отдельно «Международный менеджмент» (называемый в некоторые годы «Глобальным менеджментом»).

Интернационализация хозяйственной жизни стала важным фактором, определяющим современное состояние мирового хозяйства. Усиливается экономическая взаимозависимость стран друг от друга. За последние четверть века число стран, участвующих в мировом хозяйстве, выросло почти в четыре раза. Резко возросло общее число участников международных деловых операций. Все более разнообразными становятся формы международного бизнеса. Сейчас, более чем когда-либо, экономика каждой страны, какова бы ни была политическая ориентация ее правительства, находится во все большей зависимости от остального мира. Следствием интернационализации является постоянное возрастание конкуренции между производителями.

В нашей стране, начиная со второй половины 1980-х гг., шаг за шагом стали осуществляться меры по либерализации внешней торговли, и были разрешены многие иные формы международных операций. Поэтому перед экономическим образованием встала серьезнейшая задача обеспечить адекватную новым условиям подготовку квалифицированных менеджеров, которые смогли бы работать на предприятиях различных отраслей национальной экономики, так или иначе вовлеченных в международные экономические связи. Более того, даже менеджеры фирм, ориентированных на внутренний рынок, все равно сталкиваются с различными аспектами международного менеджмента, так как, во-первых, в любом случае конкурируют с иностранными производителями на своем рынке, а во-вторых, имеют возможность вступать в кооперацию с фирмами разных стран, что часто является условием поддержания конкурентоспособности продукции.

Радикальные изменения, происходящие в российской экономике, в частности расширение масштаба международных деловых операций российских компаний, заставили внести соответствующие изменения в систему подготовки управленческих кадров. Учебное направление «Международный менеджмент» было включено в список вузовских специальностей и специализаций. В современных российских условиях учебные дисциплины блока «Международный бизнес» могут эффективно использоваться как отдельные дисциплины в составе различных образовательных программ, в частности при подготовке дипломированных специалистов по экономико-управленческим специальностям, при обучении слушателей программ MBA и магистерских исследовательских программ, а также различных профессиональных программ повышения квалификации менеджеров. В Санкт-Петербургском международном институте менеджмента (ИМИСП) дисциплины специализации «Международный бизнес» включены в учебный план программы MBA (с 1997 г.) и ряда других образовательных программ.

Перевод учебника Рикки Гриффина и Майкла Пастея дает возможность российскому читателю обратиться к богатому опыту международного менеджмента, на-

копленному в странах с развитой рыночной экономикой. Книга разделена на четыре части, по пять глав в каждой. Первые две части отражают различные аспекты мировой экономики и международных отношений. В первой части «Мировые рынки», носящей несколько энциклопедичный характер, после краткого обзора современных тенденций в международном бизнесе авторы последовательно рассматривают особенности экономического развития и деловые возможности в разных странах, правовые, научно-технические, политические, а также этические и социальные условия ведения там деловых операций. Отдельная глава в этом блоке посвящена роли культуры в международном бизнесе. Авторы полностью разделяют ту точку зрения, согласно которой успех международных компаний в значительной степени зависит от правильного понимания менеджерами культурных особенностей, присущих той или иной стране, и способностей руководителей компаний эффективно взаимодействовать с менеджерами, представляющими различные бизнес-культуры, учитывая национальные особенности менеджмента в соответствующих странах. Поэтому в учебнике уделяется большое внимание вопросам взаимодействия различных бизнес-культур не только в этой главе, но и во всех последующих.

Вторая часть учебника — «Международная деловая среда» — призвана дать объяснения последним тенденциям в развитии различных форм международных деловых операций. Здесь рассмотрены современные взгляды на содержание теорий мировой торговли и теорий международных инвестиций, представлено основное содержание международной валютной системы, операции, осуществляемые на валютных и мировых финансовых рынках. На базе современных теоретических представлений авторы показывают, как правительства стран формируют национальную торговую политику, политику иностранных инвестиций и иные условия ведения бизнеса в своих странах. Наконец, отдельная глава посвящена рассмотрению направлений развития международной экономической интеграции, функционированию торговых блоков и экономических союзов между странами. С точки зрения российского читателя весьма актуально то, что при этом особое внимание уделяется наиболее продвинутому интеграционному объединению — Европейскому союзу, блоку, страны которого занимают ведущее место среди торговых и инвестиционных партнеров Российской Федерации.

Третья и четвертая части книги могли бы быть объединены под названием «Международный менеджмент». В третьей части — «Управление международным бизнесом» — рассматриваются стратегические аспекты ведения международного бизнеса. Здесь приведена классификация международных корпоративных стратегий, описан процесс формирования стратегии международной компании, рассмотрены факторы, предопределяющие выбор того или иного способа проникновения в зарубежную отрасль или на зарубежный рынок. Приведены аргументы в пользу выбора наиболее адекватной организационной структуры международной компании. Отдельное внимание уделено такому современному феномену, как стратегические альянсы между компаниями из разных стран.

В четвертой части книги представлены не только собственно отдельные виды деловой активности национальных предприятий в сфере внешнеэкономической деятельности и многонациональных корпораций, но и *функции управления на международных предприятиях*, то есть отдельные сферы управления на предприятии — маркетинг-менеджмент, управление операциями (производственный ме-

неджмент), финансовый менеджмент, финансовый и управленческий учет, управление человеческими ресурсами. Таким образом, в третьей и четвертой части книги российский читатель может найти ответы на два ключевых вопроса, *что именно* может предпринять отечественное или зарубежное предприятие на мировом рынке и *как именно* управлять международными деловыми операциями и операциями многонациональных корпораций.

Принципиальной особенностью дисциплины «Международный бизнес», которая нашла свое отражение в предлагаемом учебнике, является относительно *слабая взаимосвязь разделов* дисциплины. Гораздо более существенной является преимущество отдельных разделов международного бизнеса по отношению к соответствующим базовым бизнес-дисциплинам, таким как «Экономическая теория», «Деловое право», «Организационное поведение», «Стратегический менеджмент», «Организационный дизайн», «Маркетинг», «Управление операциями», «Финансовый менеджмент», «Финансовый и управленческий учет», «Управление человеческими ресурсами». Этим определяется, в частности, целесообразность размещения дисциплины «Международный бизнес» на завершающем этапе разнообразных программ бизнес-обучения.

В силу исторических особенностей экономического развития западных стран, особенно европейских, подавляющее большинство западных учебников по международному менеджменту написано применительно к «выходящим из страны» деловым операциям (*outward operations*). Это в значительной мере относится и книге Рикки Гриффина и Майкла Пастея. Понятна актуальность такого подхода для тех российских компаний, для которых международные операции выступают как зарубежная деятельность (экспорт продукции или услуг, прямые инвестиции в других странах). Однако не менее актуальным является рассмотрение российским читателем функций международного менеджмента применительно к «входящим» операциям (*inward operations*). Все больше российских предприятий вовлекаются в международное деловое сотрудничество в результате проникновения зарубежных компаний и многонациональных корпораций в российскую экономику. Огромное количество российских предприятий вошли в структуру известных многонациональных корпораций; все больше российских менеджеров ощущают себя вовлеченными в процесс принятия международных управленческих решений.

Все теоретические положения рассматриваются в учебнике, главным образом, как основание для адекватной оценки конкретных решений об осуществлении тех или иных видов международных деловых операций. Специфика дисциплины «Международный бизнес» такова, что при описании правил и процедур принятия управленческих решений не всегда удается опереться на логически стройные теоретические построения. Так, содержание теорий международной торговли и прямых зарубежных инвестиций подвергалось существенным коррективам всю вторую половину двадцатого столетия. Пока ни одна теория не дает полного описания международных операций предприятий, факторов и условий принятия управленческих решений. Методы анализа внешней среды, усложняемые в международном бизнесе множественностью наборов национальных характеристик, оставляют менеджерам, принимающим решения, широкое поле для субъективных оценок. Об этом свидетельствует опыт многих международных корпораций,

конкурирующих между собой. В схожих ситуациях они могут использовать разные подходы и выбирать разные направления развития своего бизнеса.

Поэтому крайне важно, что авторы учебника представляют различные, иногда противоположные точки зрения по тому или иному вопросу. Некоторые дискуссионные проблемы представлены под рубрикой «Аргументы за и против». Очень многие положения и рекомендации попали на страницы учебника непосредственно из практики крупнейших многонациональных корпораций. В учебнике активно представлены так называемые кейсы, дающие хорошую основу для анализа конкретных деловых решений, принимаемых менеджерами многонациональных корпораций и их дочерних предприятий. Каждая глава учебника открывается и завершается каким-либо кейсом. Кроме того, в конце каждой из четырех частей книги представлены еще несколько обобщающих кейсов. Дополнительную ценность для читателя представляет огромное число специально подобранных примеров из международной деловой практики, объединенных авторами в многочисленные рубрики. Этот материал, поддерживаемый мультимедийными средствами, видеоматериалами, обеспечивает читателю углубленное изучение географии, истории, культуры и бизнеса в разных странах. Интересные факты и обобщения представлены в специальных вставках «Мир в фокусе», «Глобальное обучение», «Бизнес за границей», «Мир e-технологий».

Итак, кому же окажется полезной книга Рикки Гриффина и Майкла Пастея? В мире известны несколько вариантов интернационализации учебных программ в бизнес-образовании:

- ✦ аспекты международного менеджмента включаются в каждую отдельную бизнес-дисциплину; в этом случае дисциплина «Международный бизнес» отдельно не изучается;
- ✦ все студенты или слушатели школы бизнеса изучают наряду с основными бизнес-дисциплинами один базовый курс международного бизнеса;
- ✦ студент выбирает одну из дисциплин международного цикла (например, «Международный маркетинг»), в частности в области своей бизнес-специализации;
- ✦ студент изучает какую-либо международную дисциплину (например, «Экономическую географию») вне связи с основными бизнес-дисциплинами (этот вариант можно назвать «случайной интернационализацией»).

В любом из названных вариантов студент или слушатель может эффективно опереться на предлагаемый учебник. По мере необходимости студент или слушатель может либо обращаться к отдельным главам книги, либо использовать ее как комплексный источник знаний по всем аспектам международного бизнеса. Не вызывает сомнений, что книга окажется полезной для слушателей российских программ MBA, работающих менеджерами и специалистами на предприятиях разных отраслей и регионов страны.

А. Г. Медведев,

доктор экономических наук, профессор

Санкт-Петербургского международного института менеджмента (ИМИСП)

МИРОВЫЕ РЫНКИ

ЧАСТЬ

I

Глава

1

Общая характеристика международного бизнеса

*«Олимпийские игры наиболее ярко отображают
основные принципы международного бизнеса.»*

После изучения главы студент должен уметь:

- 4- раскрыть значение термина «международный бизнес»;
- 4- объяснить значимость глубокого понимания принципов международного бизнеса;
- 4 идентифицировать и описать основные формы международных деловых операций;
- 4 перечислить причины глобализации.

ОЛИМПИЙСКИЙ БИЗНЕС

Каждые два года весь мир с интересом следит за Олимпийскими играми. Международный бизнес и глобализация экономики играют важнейшую роль в жизни современного мира во всех ее проявлениях, поэтому нет ничего удивительного в том, что в современных условиях Олимпийские игры наиболее ярко отображают основные принципы международного бизнеса. Организацией Олимпийских игр занимается Международный олимпийский комитет (МОК), штаб-квартира которого находится в Швейцарии. Именно МОК принимает решение о том, где будут

проводиться очередные Олимпийские игры, а также какие виды спорта будут представлены на них. Кроме того, МОК осуществляет надзор над процессом подбора судей и рефери. В каждой стране, которая намерена направить своих спортсменов на Олимпиаду, также должен быть организован национальный олимпийский комитет, задача которого состоит в подготовке спортсменов к участию в Олимпийских играх и проведении необходимых организационных мероприятий. Национальные олимпийские комитеты подотчетны МОК и осуществляют свою деятельность под его контролем.

Города, которые претендуют на роль хозяев Олимпийских игр, должны подать в Международный олимпийский комитет тщательно разработанный план проведения соответствующих мероприятий. Кроме того, они должны взять на себя обязательства по сооружению необходимых спортивных объектов, привлечению добровольцев, а также по другим вопросам организационного обеспечения Олимпийских игр. Например, в своей заявке на проведение зимних Олимпийских игр в 1998 г. Япония обязалась построить новую скоростную железнодорожную линию между Токио и Нагано, местом проведения игр. Как известно, в конечном итоге именно город Нагано был избран в качестве места проведения этих Олимпийских игр.

Следует отметить, что соперничество между странами, оспаривающими право на проведение Олимпийских игр, иногда может носить негативный характер. В качестве иллюстрации можно привести следующие примеры. В результате того, что сенат США принял резолюцию, резко снизившую шансы китайской столицы Пекин на проведение Олимпийских игр в 2000 г., это право получил город Сидней, Австралия. Это стало поводом для угроз со стороны китайских властей Соединенным Штатам Америки о начале торговой войны. (Впоследствии Пекину было предоставлено право на проведение олимпийских игр в 2008 г.) Американскому городу Солт-Лейк-Сити не удалось завоевать право на проведение Олимпийских игр в 1998 г. В результате местный городской организационный комитет начал массовую кампанию, направленную на то, чтобы любой ценой получить право на проведение игр в 2002 г. К сожалению, во время этой кампании был предпринят широкомасштабный, вышедший за рамки нравственных норм подкуп членов МОК в виде богатых подарков и развлечений. Когда эти события стали общеизвестными, это положило начало борьбе за реорганизацию Международного олимпийского комитета, развернувшейся во всем мире.

В чем заключаются причины стремления того или иного города стать местом проведения Олимпийских игр? Большинство городов оспаривают это право, поскольку проведение Олимпийских игр позволило бы им заявить о себе на международной арене и, следовательно, ускорить процесс экономического развития. Кроме того, та или иная страна или город получает долгосрочные выгоды от проведения Олимпийских игр с точки зрения туристического бизнеса. Например, спортсмены-лыжники, конькобежцы и сноубордисты продолжают охотно пользоваться спортивными сооружениями, возведенными в местах проведения предыдущих зимних олимпийских игр, таких как Нагано, Лиллехаммер, Калгари, Альбервилль и Лейк-Плэсид, щедро вкладывая деньги в местную экономику на протяжении длительного периода после того, как погас олимпийский огонь. Помимо всего прочего Олимпийские игры во многих случаях ускоряют процесс улучшения инфраструктуры города. Например, скоростная железнодорожная линия между Токио и Нагано позволила сократить длительность путешествия между этими городами в два раза. Преимущества этой линии сохраняют свою значимость как для местных жителей, так и для гостей страны.

Высокий уровень затрат, которых требует проведение Олимпийских игр, объясняет тот факт, что и МОК, и национальные олимпийские комитеты уделяют особое внимание поиску способов генерирования доходов. Показ олимпийских соревнований по телевидению представляет собой один из важнейших источников дохо-

да. Компания *NBC*, например, заплатила \$1,27 млрд за право трансляции на территории США событий, происходивших во время летних Олимпийских игр в Сиднее в 2000 г., а также во время зимней Олимпиады в Солт-Лейк-Сити в 2002 г. Впоследствии компания выделила еще \$2,3 млрд на сохранение за собой права на показ Олимпийских игр 2004, 2006 и 2008 г., и \$2,2 млрд — на трансляцию игр 2010 и 2012 г., даже несмотря на то, что места проведения этих олимпиад еще не определены. Права на трансляцию Олимпийских игр на территории Европы, Австралии, Азии и других стран Северной и Южной Америки продаются местным радио- и телевещательным компаниям по более низкой, но не менее впечатляющей цене. *NBC* и местные вещательные компании, в свою очередь, продают рекламное время компаниям, которые стремятся к тому, чтобы таким образом привлечь поклонников Олимпийских игр из всего мира в число потребителей своей продукции. Например, несмотря на то что компании *NBC* пришлось выплатить большую сумму денег за права на телевизионный показ Олимпийских игр, она заработала \$125 млн на трансляции игр 2000 и 2002 гг. и планирует получить прибыль от круглосуточной трансляции игр 2004 г. по каналам своих пяти телевизионных сетей: *Bravo*, *CNBC*, *NBC*, *MSNBC* и *Telemundo*.

Еще один важный источник получения доходов, используемый МОК и национальными олимпийскими комитетами, — это заключение контрактов с корпоративными спонсорами, которые желают повысить престиж своих торговых марок и получить выгоды от того, что эти торговые марки будут ассоциироваться в представлении потребителей с Олимпийскими играми. Самый дорогостоящий контракт, заключаемый МОК с партнерами, сфера деятельности которых охватывает все страны мира, составляет \$55 млн. Такой контракт наиболее привлекателен для фирм, реализующих свою продукцию во всем мире, в частности, для таких компаний, как *Coca-Cola*, *Kodak*, *Panasonic* и *Samsung*. Основное преимущество партнерского сотрудничества международной компании с МОК состоит в том, что заинтересованная сторона получает преимущественное право на размещение рекламы во время трансляции олимпийских соревнований (в случае, если компанией будет принято решение о покупке места для размещения рекламы или рекламного времени). Например, компания *Coca-Cola* заплатила \$60 млн свыше своего спонсорского взноса за право на размещение рекламы во время телевизионной трансляции игр 1996 и 2000 гг.¹

Крупные сети телевизионного вещания и корпоративные рекламодатели расходуют миллионы долларов на приобретение прав на трансляцию Олимпийских игр. Этот факт иллюстрирует процесс интернационализации бизнеса, которая стала результатом стремления таких крупных компаний, как *Coca-Cola*, *Panasonic* и *Samsung*, к расширению рынка сбыта своей продукции до масштабов всего мира. Силы, превратившие Олимпийские игры в международное коммерческое предприятие, — это те же силы, которые оказывают влияние на конкурентоспособность компаний во всем мире как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Изменения, происходящие в сфере систем связи, транспортных средств и информационных технологий, не только облегчают зарубежную экспансию национальных фирм на международный рынок, но и способствуют проникновению иностранных компаний на внутренний рынок страны. Такая тенденция, сформировавшаяся на протяжении последнего десятилетия, имеет в своей основе бурное развитие электронной коммерции, а также устранение преград на пути международной торговли и международных инвестиций, которое стало возможным благодаря усилиям Всемирной торговой организации (World Trade Organization — WTO) и Европейского Союза. Действительно, происходящие изменения настолько широкомасштабны,

табны, что многие футуристы говорят о возникновении глобальной экономики, «не имеющей границ», — мировой экономики, в условиях которой границы государств теряют свое значение.

Глобальная экономика оказывает большое влияние на все события повседневной жизни каждого человека, начиная с товаров, которые он покупает, и цен, по которым эти товары продаются, процентных ставок по кредитам и заканчивая выбором профессии. Цель, которую преследовали авторы этой книги, заключается в том, чтобы помочь читателю освоиться в формирующейся среде международного бизнеса, а также научиться более эффективно действовать в этой среде. Для того чтобы успешно работать в этой сфере, необходимо изучить базовые понятия и концепции международного бизнеса. Кроме того, будущим менеджерам необходимо освоить принципы использования этих понятий и концепций в процессе принятия решений, разработки стратегий и организации действий других людей. Помимо всего прочего специалист, работающий в сфере международного бизнеса, должен хорошо знать основополагающие принципы и составляющие глобальной экономики, а также механизмы ее воздействия на людей, предприятия и отрасли. Крайне важно понимать пути развития глобальной экономики, а также сущность сложных коммерческих и политических отношений между странами Азии, Европы, Северной Америки и другими странами мира.

Для того чтобы гарантировать способность специалиста эффективно действовать в области международного бизнеса, авторы книги развивают у читателя способность к пониманию глубинных причин и взаимосвязей, а также предоставляют читателю возможность получить необходимые знания и навыки, имеющие решающее значение для его успешной работы в сфере мировой экономики. С этой целью в книге приведены сотни примеров того, как международные компании добиваются успеха, а также как они в некоторых случаях терпят неудачи. В книгу также включены многочисленные комментарии и примеры деятельности международных компаний. Эти комментарии приведены в специальных разделах, имеющих следующие названия: «Мир в центре внимания», «Мир e-технологий», «Глобальное обучение», «Аргументы за и против», «Приключения за границей». Кроме того, читатель имеет возможность закрепить полученные навыки, выполнив упражнения, представленные в конце каждой главы, в разделах «Развитие навыков в международном бизнесе» и «CultureQuest».

Что такое международный бизнес?

Международный бизнес подразумевает осуществление деловых операций партнерами из более чем одной страны. В качестве примера можно привести такие операции, как закупка сырья и материалов в одной стране и их перевозка на территорию другой страны для дальнейшей обработки или сборки; транспортировка готовой продукции из одной страны в другую с целью продажи в системе розничной торговли; сооружение заводов в зарубежных странах с целью получения доходов на базе использования более дешевой рабочей силы; получение кредита в

банке одной страны для финансирования операций в другой стране. Стороны, участвующие в таких сделках, могут быть представлены физическими лицами, отдельными компаниями, группами компаний и/или государственными организациями.

Чем международный бизнес отличается от коммерческой деятельности внутри одной страны? Если говорить кратко, внутреннее предпринимательство сводится к выполнению деловых операций, не выходящих за границы одного государства, в то время как международные деловые операции пересекают эти границы. Международный бизнес может отличаться от внутреннего по ряду других признаков, среди которых можно перечислить следующие:

- ✦ в разных странах, вовлеченных в международный бизнес, могут использоваться разные валюты, что приводит к необходимости конвертирования валюты по меньшей мере одной из сторон;
- ✦ существует вероятность наличия расхождений между правовыми системами разных стран, что вынуждает одну сторону или более вносить коррективы в свои действия, чтобы привести их в соответствие с местным законодательством. В некоторых случаях законодательные нормы разных стран могут оказаться несовместимыми, что является самой трудноразрешимой проблемой для международных менеджеров;
- ✦ между культурами разных стран также существуют различия, вынуждающие каждую из сторон формировать стратегию своего поведения таким образом, чтобы привести ее в соответствие с ожиданиями другой стороны;
- ✦ для каждой страны характерен определенный состав и объем доступных ресурсов. Одна страна может иметь в своем распоряжении большие запасы природных ресурсов, но не иметь квалифицированной рабочей силы, тогда как другая страна обладает производительной, высококвалифицированной рабочей силой и в то же время испытывает недостаток природных ресурсов. Таким образом, способы производства продукции и типы выпускаемых продуктов могут различаться в зависимости от конкретных условий той или иной страны.

В большинстве случаев базовые навыки и знания, необходимые для успешной работы менеджера в сфере международного бизнеса и внутренних деловых операций, не отличаются по своей сути. Например, менеджеры по маркетингу должны осуществлять анализ нужд и пожеланий целевых потребителей независимо от того, заняты ли они в сфере международного или национального бизнеса. Тем не менее, несмотря на тождественность общего подхода к ведению бизнеса, не подлежит сомнению тот факт, что степень сложности работы менеджера, занятого в сфере международного бизнеса, намного выше по сравнению с аналогичной работой, выполняемой в рамках одной страны. Специалисты, занимающиеся международным бизнесом, должны быть хорошо осведомленными в вопросах культурных, законодательных, политических и социальных различий между странами. В круг обязанностей таких специалистов входит правильный выбор стран, где будет продаваться продукция компании, и стран, где будут приобретаться необходимые ресурсы. Кроме того, в обязанность специалистов, работающих на между-

народные компании, входит координация деятельности зарубежных дочерних предприятий компании в соответствии с нормами, принятыми налоговыми и другими контролирующими органами соответствующей страны, а также других стран, где они ведут свои деловые операции.

”””

Зачем изучать международный бизнес?

Существует ряд причин, по которым современным студентам необходимо более глубоко изучать международный бизнес. Одна из основных причин состоит в том, что практически все крупные компании, на которые студенты будут работать в будущем, либо осуществляют деловые операции в других странах мира, либо вовлечены в процесс глобализации экономики другими способами. Следовательно, чтобы иметь возможность сделать хорошую карьеру, а также поддерживать полезные контакты с другими менеджерами, будущий специалист должен хорошо разбираться в вопросах международной коммерческой деятельности, приобретающей все большее значение в мире. Например, первым рабочим заданием менеджера может быть участие в работе команды, занимающейся реализацией одного из проектов. В состав этой команды могут входить специалисты из Мексики, Уругвая, Канады и Соединенных Штатов Америки. Понимание основ международного бизнеса помогло бы этому менеджеру более глубоко разобраться в причинах формирования этой команды, в целях, поставленных перед ней, а также найти способы более эффективного взаимодействия с коллегами. Кроме того, необходимость в изучении международного бизнеса может быть обусловлена тем, что будущему специалисту, возможно, придется работать на фирму, принадлежащую корпорации, штаб-квартира которой находится в другой стране. Например, 6,4 млн американцев работают на иностранные компании, дочерние предприятия которых расположены на территории США. С другой стороны, работой на зарубежных дочерних предприятиях американских корпораций заняты 8,1 млн жителей стран Европы, Азии, Африки, Австралии, Латинской Америки, а также граждан Канады.²

Мелкие компании также все больше вовлекаются в сферу международного бизнеса. В случае открытия новой компании предприниматель может столкнуться с необходимостью использования заграничных материалов или оборудования, произведенного в другой стране, либо с необходимостью вести конкурентную борьбу с иностранными компаниями, либо даже с возможностью продавать свою продукцию на зарубежных рынках сбыта (что вполне возможно). Бурное развитие торговли с использованием электронных средств коммуникации открыло новые возможности для мелких компаний. В прошлом, для того чтобы выйти на внешний рынок, компании приходилось кропотливо заниматься созданием сети центров распределения продукции, а также обеспечивать признание торговой марки в каждой стране, — процесс, реализация которого так много раз ставила крупные компании в гораздо более выгодные условия по сравнению с мелкими фирмами. В современных условиях хорошо разработанный web-сайт позволяет любой компании, независимо от ее размера, расширить свой бизнес на сегмент

рынка, охватывающий потребителей во всем мире, без необходимости физического присутствия в каждой отдельно взятой стране. Такая возможность существенно облегчает процесс выхода мелких компаний на мировой рынок. Кроме того, использование информационных технологий, в частности Интернета, предоставляет в распоряжение мелких фирм ряд способов сокращения издержек, что позволяет этим фирмам успешно конкурировать с более крупными компаниями. В качестве примера можно привести компанию *Lee Hung Garment Factory*, семейное предприятие по пошиву одежды, расположенное в Гонконге. Владельцам этого предприятия удалось в три раза сократить затраты на поддержание контактов со своими заказчиками, используя возможности Интернета вместо факсов и телефонных звонков. Вместо пересылки образцов своей продукции в адрес заказчиков по экспресс-почте сейчас для передачи фотографий образцов одежды используется Интернет. По оценкам менеджеров компании, использование новой технологии позволило компании сократить затраты на разработку моделей на 15–20%.³

Еще одна причина, обуславливающая необходимость изучения международного бизнеса, заключается в том, что менеджер не должен допускать отставания от своих будущих конкурентов. Студенты, изучающие бизнес в странах Европы, обычно изучают несколько языков, много путешествуют, а также приобретают практический опыт, работая в разных странах. Во многих европейских университетах разрабатываются программы изучения менеджмента, многие из которых требуют, чтобы студенты проводили не менее одного семестра в других странах. Студенты, получающие образование в странах Азии, также энергично работают над тем, чтобы глубже изучить рынки и культуру других стран, в особенности стран Северной Америки и Европы. Эти студенты, готовящиеся стать менеджерами, очень скоро составят конкуренцию читателю данной книги, работая на конкурирующие компании или даже на компанию, где будет занят сам читатель. Это значит, что о своей карьере необходимо заботиться еще во время учебы, максимально развивая свои навыки и углубляя знания в сфере международного бизнеса. Не подлежит сомнению тот факт, что отсутствие таких знаний и навыков может стать серьезной помехой на пути карьерного роста.

Помимо всего прочего международный бизнес необходимо изучать для того, чтобы быть в курсе последних достижений в сфере технологий управления, многие из которых были разработаны за пределами Северной Америки. Например, в Японии был разработан и применен на практике метод управления материальными запасами, получивший название «точно вовремя» QIT, just-in-time). Работая по системе «точно вовремя», поставщики обязаны обеспечивать доставку исходных ресурсов в адрес компании по мере возникновения необходимости в них. Такие компании, как *Volvo*, расположенная в Европе, и *Honda*, находящаяся в Японии, были в числе первых компаний, которые опробовали новые методы организации труда, такие как делегирование полномочий, кружки качества, автономные и многофункциональные рабочие группы. Цель внедрения этих методов состояла в повышении производительности труда работников и степени их удовлетворенности своей работой. Компании, менеджеры которых остаются без-

различными к новаторским методам работы конкурирующих компаний из других стран мира, неизбежно потерпят неудачу на мировом рынке.

Последний аспект изучения международного бизнеса, имеющий немаловажное значение, — это повышение компетентности будущих менеджеров в вопросах культуры. По мере того как культурная жизнь и политические системы разных стран мира становятся все более и более взаимосвязанными, глубокое понимание сходных характеристик народов мира и различий, существующих между ними, будет приобретать все большее значение. Менеджеры все чаще будут поддерживать контакты с коллегами, потребителями, поставщиками и конкурирующими фирмами из стран с разным культурным наследием. Владение информацией о том, каким образом компании, с которыми менеджеру придется поддерживать контакты, приспосабливаются к ведению бизнеса в условиях глобализации, поможет этому специалисту заслужить уважение и доверие этих компаний, а также обеспечить своей компании конкурентные преимущества в процессе сотрудничества с ними (см. раздел «Глобальное обучение»). И наоборот, если менеджер знает мало или не знает ничего о мире, который его окружает, к нему могут отнестись как к заурядному, преувеличивающему свои возможности специалисту или даже как к специалисту, не пригодному к выполнению возложенных на него обязанностей. Это утверждение истинно независимо от того, к какой категории людей оно относится, — к менеджерам, к потребителям или всего лишь к обозревателям событий, происходящих в мире.

Формы международной предпринимательской деятельности

Исторически СЛОЖИЛОСЬ так, что первой формой международного бизнеса стали экспорт и импорт (см. раздел «Мир в фокусе»). Однако в сложных условиях современного мира широкое распространение получили и другие формы международного бизнеса.

Экспорт и импорт

Экспорт — это продажа продукции, произведенной в своей стране, с целью дальнейшего использования или перепродажи на территории других стран. **Импорт** — это закупка продукции, произведенной в других странах, с целью дальнейшего использования или перепродажи на территории своей страны. Все экспортно-импортные операции подразделяются на две группы. Первая группа — это торговля товарами (материальными продуктами), такими как предметы одежды, компьютеры, а также сырье. В официальных документах правительства США такой тип торговли обозначается термином «merchandise exports and imports» (**«экспорт и импорт товаров»**); в Великобритании для обозначения этого понятия используется термин «visible trade» (**«видимая торговля»**). Вторая группа экспортно-импортных операций — это торговля услугами (нематериальными продуктами), такими как банковские, транспортные и бухгалтерские услуги. В Соединенных Штатах этот тип торговли имеет название «services exports and imports» (**«экспорт и импорт**



Различия в терминологии

Каждый предприниматель должен понимать основные термины общепринятой деловой, юридической и финансовой лексики. Для предпринимателя, ведущего бизнес в международных масштабах, эта проблема характеризуется особой сложностью, поскольку для определения одних и тех же понятий в разных странах используются различные термины и словосочетания. Подобная ситуация сложилась, например, с обозначением финансовой ответственности партнеров за ведение совместного бизнеса.

В Соединенных Штатах Америки аббревиатура «**Inc.**» хорошо знакома не только предпринимателям, но и простым людям, которые привыкли видеть это сокращение в названиях компаний (таких как *Southwest Airlines, Inc.* и *Lands' End, Inc.*). Это сокращение заменяет термин «**Incorporated**» (что значит «зарегистрированный как корпорация»), который, в свою очередь, обозначает ограничение финансовой ответственности каждого из владельцев компании суммой вложенного им капитала (в случае банкротства или возникновения финансовых или юридических проблем). В других странах принята иная терминология для обозначения такого понятия, как ограниченная ответственность.

В Германии для описания различных форм ограниченной ответственности используются три разных термина. Термин «**Aktiengesellschaft (AG)**» используется для обозначения крупных компаний с широким кругом акционеров, в которых должны быть организованы такие руководящие органы, как правление и совет директоров. В качестве примера таких компаний можно привести *Deutsche Bank AG* и *Volkswagen AG*. Термин «**Kommanditgesellschaft auf**

Aktien (KGaA)» используется для обозначения фирм, которые являются собственностью ограниченного количества партнеров, среди которых есть, по меньшей мере, один акционер с неограниченной ответственностью. Пример такой компании — *Henkel KGaA*, немецкий производитель химической продукции. И последний термин — «**Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)**» — применяется для обозначения небольших компаний, находящихся в частной собственности.

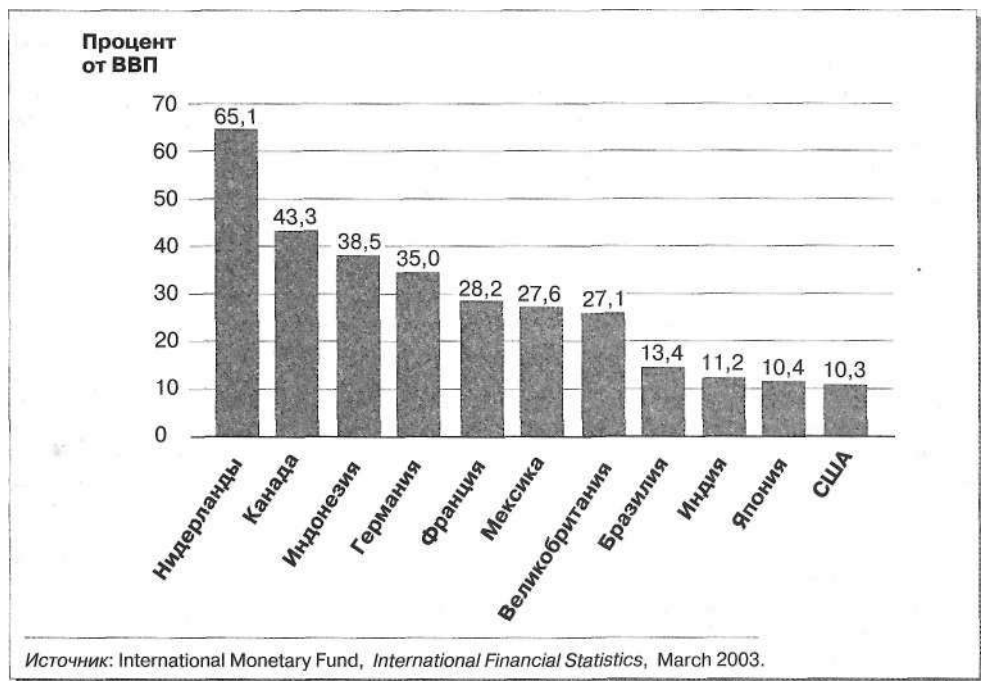
В Японии термин «**kabusiki kaisha (KK)**» используется для обозначения компаний с ограниченной ответственностью всех типов. В Нидерландах термином «**BV (besloten vennootschap)**» обозначаются закрытые компании с ограниченной ответственностью, а термином «**NV (naamloze vennootschap)**» — открытые компании с ограниченной ответственностью, такие как *Philips NV*. В Объединенном Королевстве также принято разграничивать закрытые и открытые компании с ограниченной ответственностью; для обозначения закрытых компаний используется аббревиатура **Ltd.** (сокращенно от «**limited**»), а для обозначения открытых компаний — «**PLC (public limited company)**». Примеры — компании *Swire Pacific Ltd.* и *GlaxoSmithCline PLC*. В Италии компании с ограниченной ответственностью обозначаются термином «**SpA (la società per azioni)**», — к числу таких фирм принадлежит компания *Benetton Group SpA* и *Fiat SpA*. Во Франции с этой же целью используется термин «**SA (société anonyme)**»; это обозначение можно найти в названиях таких компаний, как *Carrefour SA* и *Hachette SA*.

услуг»); британцы обозначают его термином «invisible trade» («невидимая торговля»).

Во многих случаях экспорт имеет решающее значение для финансового благополучия компании. Например, в компании *Boeing* 53% объема коммерческих продаж самолетов приходится на зарубежных заказчиков, что позволяет создать десятки тысяч рабочих мест на предприятиях самой компании и еще больше — на предприятиях поставщиков запасных частей и деталей. Зарубежные продажи достаточно часто играют важную роль и в деятельности менее крупных компаний, таких как *Markel Corporation*, производитель эластичных труб и изолирован-

ного провода, основные предприятия которого расположены в штате Пенсильвания. На долю экспортных операций приходится 40% от годового объема продаж компании, составляющего \$26 млн.⁴ Торговля имеет большое значение и в жизни целых стран. Как показано на рис. 1.1, в Нидерландах на долю экспорта приходится более 60% валового внутреннего продукта (ВВП); в таких странах, как Канада, Германия, Франция и Великобритания, экспорт составляет четверть ВВП.

Рис. 1.1. Экспорт товаров и услуг в процентном отношении от ВВП в некоторых странах (данные за 2001 г.)



Зарубежные инвестиции

Вторая форма международной предпринимательской деятельности, имеющая такое же значение, как экспорт и импорт, — это **зарубежные инвестиции**, или передача капитала резидентами одной страны для дальнейшего его использования резидентами другой страны. Такие инвестиции подразделяются на две категории: прямые иностранные инвестиции и портфельные инвестиции. **Прямые зарубежные инвестиции** (foreign direct investments, FDI) — это вложение капитала с целью осуществления приобретения и реального контроля над объектами собственности, активами и целыми компаниями в других странах (страна, на территории которой находится штаб-квартира материнской компании, — это **страна проис-**

Мир в фокусе

Ранняя эпоха развития международного предпринимательства

На заре своего становления международный бизнес фактически сводился к осуществлению внешнеторговых операций. Историю развития торговли между различными странами можно отследить вплоть до 2000 г. до н. э., когда племена Северной Африки перевозили финики и одежду в Вавилонию и Ассирию (древние государства на Ближнем Востоке) и обменивали эти товары на специи и оливковое масло. Эта торговля продолжала развиваться на протяжении многих лет, охватывая все больше регионов и расширяя перечень ресурсов и продуктов, вовлеченных в процесс товарного обмена. Даже история Олимпийских игр восходит к тем давним временам: первые игры были проведены в 776 г. до н. э. в Греции. До 500 г. до н. э. китайские торговцы активно занимались экспортом шелка и изделий из нефрита в Индию и Европу. В результате такого развития событий сформировались общеизвестные торговые пути.

Успех в международной торговле во многих случаях приводил к укреплению политической и военной власти. Процветание сначала Древней Греции, а впоследствии и Римской империи частично объясняется тем, что они активно занимались международной торговлей. Древние правители развязывали войны с другими государствами, чтобы получить превосходство в сфере торговли. Например, в третьем столетии до н. э. североафриканский город Карфаген стал центром международной торговли, который соперничал с Римом. Торговцы из Европы привозили в Карфаген драгоценные металлы и стекло, чтобы обменять эти товары на зерно, слоновую кость и ткани, которые предлагали африканские торговцы. Желая сохранить свое превосходство, Рим на протяжении ста лет вел три кровавые войны с Карфагеном, и в конечном итоге в 146 г. до н. э. карфагеняне были побеждены. Празднуя победу, римляне сожгли город и засыпали почву солью, чтобы удостоверить в том, что Карфаген никогда больше не станет соперником Рима.

В Средние века международная торговля была сосредоточена в Италии, поскольку эта страна была расположена в центре мирового рынка того времени. Венеция, Генуя и Флоренция обладали большим политическим и военным влиянием благодаря тому, что эти города были в те

времена основными центрами международной коммерческой и банковской деятельности, через которые проходили торговые пути из Европы в Китай. В 1453 г. турки завоевали Константинополь (современный Стамбул) и взяли под свой контроль весь Ближний Восток; с тех пор передвижение по торговым путям, связывающим Европу и Китай, стало очень проблематичным. До этих событий торговля между странами Европы и Китаем приносила большие доходы, поэтому правительства европейских стран заинтересовались отысканием новых морских путей на Дальний Восток. Поддерживаемый правительством Испании Христофор Колумб отправился из Европы на запад в поисках таких путей. Однако вместо того, чтобы найти путь на Дальний Восток, Колумб высадился на Карибских островах, открыв новый важный источник ресурсов, что завершилось в конечном итоге колонизацией Северной и Южной Америки европейскими странами.

Колонизация двух американских континентов открыла новые возможности для развития торговли. Колонисты, поселившиеся на территории Америки, продавали в Европу сырье, драгоценные металлы и зерно в обмен на чай, промышленные товары и другие потребительские товары. Со временем все колонии, расположенные на североамериканском континенте, стали независимыми странами, которые вносят большой вклад в мировую экономику.

На протяжении колониального периода и последовавшей за ним эпохи империализма имели место два события, сыгравшие большую роль в развитии международного бизнеса, — увеличение объема прямых зарубежных инвестиций (FDI, foreign direct investments), а также образование многонациональных корпораций (MNC, multinational corporations). Обе эти формы бизнеса предполагают вложение капитала зарубежными инвесторами в экономику той или иной принимающей страны (host country), а также осуществление контроля над этими инвестициями со стороны зарубежных владельцев. Капиталисты из таких европейских государств, как Великобритания, Франция, Нидерланды, Испания, Бельгия и Португалия, создали в колониях своих империй (на территории Северной и Южной Америки, Азии и Африки) новые компании,

а также сформировали банковские, транспортные и торговые сети, которые действуют до сих пор. Среди самых первых фирм такого типа можно перечислить следующие компании: *Dutch East India Company* (1600), *British East Indian Company* (1602) и *Hudson's Bay Company* (1670). В собственности этих компаний, а также торговых компаний, начавших свою деятельность в более поздний период (например, *Jardine Matheson Holdings, Ltd.*), входили медные рудники, чайные и кофейные плантации, джутовые и хлопкопрядильные фабрики, а также каучуковые плантации; на базе этой собственности образовался ряд всемирных торговых империй.

В девятнадцатом столетии произошло такое epochальное событие, как изобретение и усовершенствование парового двигателя. В сочетании с расширением сети железных дорог это изобретение позволило значительно снизить затраты на перевозку товаров по суше и на основании этого — повысить эффективность работы более крупных предприятий. Такое развитие событий, в свою очередь, обернулось дальнейшим увеличением объема прямых иностранных инвестиций. Компании, давшие начало таким совре-

менным многонациональным корпорациям, как *Unilever*, *Ericsson* и *Royal Dutch/Shell*, делали свои первые шаги на пути превращения в гигантские корпорации, инвестируя в производственные мощности на территории Азии, Европы, Северной и Южной Америки. Новые изобретения, ставшие основой технологического прогресса, продолжали стимулировать увеличение объема прямых иностранных инвестиций. Например, в 1852 г. Сэмюэль Кольт (*Samuel Colt*) построил на территории Великобритании завод по производству своих знаменитых револьверов. Немного позже, в том же столетии, Джон Бойд Данлоп (*John Dunlop*) построил в Бельгии, Франции и Японии заводы, на которых он широко использовал свой опыт в производстве шин.

Источники: S. D. Chapman, «British-Based Investment Groups Before 1914», *Economic History Review*, vol. 38 (1985), pp. 230-235; John H. Dunning, *Multinational Enterprises and the Global Economy* (Wokingham, England: Addison-Wesley Publishing Company, 1993), p. 3; Simcha Ronen, *Comparative and Multinational Management* (New York: John Wiley & Sons, 1986).

хождения (home country), а страна, на территории которой эта компания ведет бизнес, — это страна, принимающая инвестиции, или страна пребывания (host country)). В качестве примера прямых иностранных инвестиций можно привести приобретение компанией *Ford Motor Company* всех обыкновенных акций шведской компании *Volvo Corporation*. После покупки этих акций из материнской компании *Ford* в компанию *Volvo* были направлены специалисты, задача которых состояла в осуществлении контроля над деятельностью компании, а также в интегрировании работы компании с программами закупок и маркетинга, реализуемыми корпорацией *Ford* в масштабах всего мира.

Портфельные инвестиции (portfolio investments) — это приобретение зарубежных финансовых активов (акций, облигаций и депозитных сертификатов), не ставящее целью осуществление контроля. Примером портфельных инвестиций может служить покупка тысячи обыкновенных акций компании *Sony* датским пенсионным фондом. Посредством такого вложения капитала пенсионный фонд предпринял попытку увеличить норму прибыли от своих основных средств, а не получить контроль над процессом принятия решений в компании *Sony*. По той же причине многие инвесторы в последние годы приобретают акции инвестиционных фондов открытого типа, которые специализируются на иностранных акциях и облигациях.

Другие формы международных деловых операций

Помимо перечисленных выше международный бизнес может осуществляться и в других формах. Важнейшие из них — это лицензирование, франчайзинг и управ-

ленческие контракты. **Лицензирование** (licensing) предполагает заключение договора, в соответствии с которым фирма, находящаяся в одной стране, выдает компании другой страны лицензию на использование своей интеллектуальной собственности (патентов, торговой марки, фирменного названия, авторских прав или секретов производства) в обмен на выплату роялти. Например, компания *Walt Disney* может выдать немецкой компании по пошиву одежды разрешение на выпуск детских пижам с изображением улыбающегося Микки Мауса на условиях выплаты этой компанией процента от продаж. **Франчайзинг** (franchising) — это особая форма лицензирования, суть которой состоит в том, что фирма, находящаяся в одной стране (франчайзер), выдает компании из другой страны (франчайзи) разрешение на использование своей технологии производства, а также бренда, торговой марки и логотипа в обмен на выплату роялти. Например, компания *McDonald's Corporation* продает права на открытие ресторанов быстрого обслуживания во всем мире. **Управленческий контракт** (management contract) — это соглашение, в соответствии с которым компания в одной стране дает фирме, находящейся в другой стране, согласие на управление мощностями этой фирмы или оказание иных управленческих услуг за определенное вознаграждение (размер которого оговорен в контракте). Управленческие контракты получили широкое распространение среди наиболее крупных компаний, функционирующих в сфере гостиничного бизнеса. Многие компании, такие как *Mariott* и *Hilton*, далеко не всегда владеют дорогими отелями, которые носят имена этих брендов и которые можно встретить во всех странах мира, — они только управляют этими отелями на условиях, предусмотренных в соответствующих контрактах.

Компанию, которая использует деловые операции, перечисленные выше, можно назвать международной компанией. Более формальное определение компаний такого типа можно сформулировать следующим образом. Международная **компания*** — это любая организация, которая осуществляет свою деятельность на основании заключения коммерческих сделок с отдельными лицами, частными фирмами и/или государственными организациями зарубежных стран. Обратите внимание, что термин «international business» использовался ранее для обозначения деловых операций, пересекающих границу. В дальнейшем в книге значение этого термина будет определяться контекстом его использования.

Термин «**многонациональная корпорация**», сокращенно МНК (multinational corporation, MNC), используется для обозначения компаний, активно вовлеченных в международный бизнес. Более точное определение можно сформулировать таким образом: многонациональная корпорация — это компания, которая «осуществляет прямые зарубежные инвестиции, а также владеет предприятиями, расположенными в зарубежных странах, и контролирует процесс создания ценности на этих предприятиях».⁵ Помимо владения иностранными активами и осуществления контроля над ними, многонациональные корпорации, как правило,

* Авторы учебника используют здесь термин «international business». Как видно, они используют этот термин, обозначая им два разных понятия, различаемых из контекста: международная компания (организация, фирма) и комплекс международных деловых операций. — *Примеч. перев.*

покупают ресурсы и производят товары и/или услуги во многих странах, а затем продают эти товары и услуги потребителям в разные страны мира. Многонациональные корпорации координируют свою деятельность через свои штаб-квартиры, однако они могут предоставлять своим аффилированным и дочерним компаниям, действующим на иностранных рынках, значительную свободу действий в вопросах адаптации своей деятельности к местным условиям. В табл. 1.1 перечислены самые крупные многонациональные корпорации мира.

Таблица 1.1
Крупнейшие корпорации мира

Место		Объем продаж			
2002 г.	2001 г.			\$млн	Прирост по отношению к 2001 г., %
1	1	Wal-Mart Stores	США	246 525,0	12,2
2	3	General Motors	США	186 763,0	5,4
3	2	Exxon Mobil	США	182 466,0	-4,8
4	8	Royal Dutch/Shell Group	Нидерл./Великобр.	179 431,0	32,7
5	4	BP	Великобритания	178 721,0	2,6
6	5	Ford Motor	США	163 871,0	0,9
7	7	DaimlerChrysler	ФРГ	141 421,1	3,3
8	10	Toyota Motor	Япония	131 754,2	9,1
9	9	General Electric	США	131 698,0	4,6
10	12	Mitsubishi	Япония	109 386,1	3,4
11	13	Mitsui	Япония	108 630,7	7,3
12	18	Allianz	ФРГ	101 930,2	18,6
13	11	Citigroup	США	100 789,0	-10,0
14	15	Total	Франция	96 944,9	2,8
15	14	Chevron Texaco	США	92 043,0	-7,7
16	16	Nippon Telegraph & Telephone	Япония	89 644,0	—
17	20	ING Group	Нидерланды	88 102,3	6,1
18	17	Itochu	Япония	85 856,4	-5,8
19	19	Intl. Business Machines	США	83 132,0	-3,2
20	21	Volkswagen	ФРГ	82 203,7	3,7

Источник: Fortune, July 21, 2003, p. 106.

Поскольку некоторые крупные международные компании, такие как британская страховая компания *Lloyd's of London*, на самом деле не относятся к категории корпораций, некоторые авторы проводят различие между транснациональными корпорациями и **многонациональными предприятиями** (multinational enterprises, MNE). Кроме того, поскольку некоммерческие организации, такие как Международный олимпийский комитет и Международный Красный Крест, нельзя отнести к числу предприятий, для обозначения организаций такого типа, а также некоторых коммерческих организаций, можно использовать термин «**многонациональная организация**» (multinational organization). Поскольку в деловой прессе общепринятым является термин «**многонациональная корпорация**», именно этот термин будет использоваться в данной книге, даже несмотря на то, что сугубо формально

его следовало бы использовать только применительно к компаниям, юридически зарегистрированным как корпорации.

Эпоха глобализации

За последнее десятилетие масштабы международного предпринимательства выросли настолько, что многие эксперты заявляют о наступлении эры глобализации. **Глобализация** — это «непрерывно продолжающийся, устойчивый процесс интеграции рынков, суверенных государств и технологий... который позволяет отдельным лицам, корпорациям и суверенным государствам быстрее, чем когда бы то ни было, с минимальными затратами устанавливать более глубокие контакты с партнерами, рассредоточенными по всему миру».⁶

Существует ряд факторов, которые оказали влияние на усиливающуюся интеграцию мировой экономики и стран мира. Крах Советской империи в конце 80-х гг. позволил устранить разделение мира на два лагеря — коммунистический и капиталистический. В последующие годы активизировалась предпринимательская деятельность на открытых рынках, сократилось вмешательство государства в экономику, ускорился процесс приватизации. Достижения в сфере технологического прогресса также способствовали углублению интеграции. Самый яркий пример влияния передовых технологий на мировую экономику — это всемирная сеть Интернет. Кроме того, большую роль в глобализации экономики сыграли такие технологические новинки, как сотовые телефоны, персональные компьютеры, спутники связи и т. д. Все эти, а также другие прогрессивные технологии, ускорили процесс формирования мирового рынка капитала, развития электронной коммерции, создания цепочек снабжения, которые охватывают весь мир, а также беспрецедентного роста объемов международной торговли и международных инвестиций.

Многие эксперты с энтузиазмом говорят о том, что глобализация приведет в результате к созданию мира без границ, в котором суверенные государства все больше и больше будут терять свое влияние. Другие специалисты выражают сомнения по этому поводу. В книге «The Lexus and the Olive Tree» («Lexus и оливковое дерево») корреспондент «New York Times» Томас Л. Фридмен (Thomas L. Friedman) приводит доказательства в пользу того, что такие явления, как процесс глобализации и существование суверенных государств, будут оставаться основными, во многих случаях антагонистическими, факторами современной жизни. В метафоре, использованной в книге, роскошный автомобиль «Lexus» символизирует глобализацию коммерческой деятельности, а также силы, которые усредняют стремления, возможности и убеждения людей во всем мире. И напротив, оливковое дерево

...олицетворяет все, что связывает нас с нашими истоками, что является нашей опорой, отождествляет нашу сущность и определяет наше место в мире... Оливковые деревья, дающие нам семейное тепло, радость бытия... Нет сомнения в том, что суверенные страны никогда не исчезнут, даже если их сила ослабнет, и причина этого заключается в том, что отечество — это то же оливковое дерево, которое в конечном итоге делает нас теми, кто мы есть.⁷

Одна из сложнейших задач, стоящих перед политическими лидерами и крупными бизнесменами ближайших десятилетий, состоит в том, чтобы понять и, по возможности, согласовать противоречащие друг другу, во многих случаях несовместимые потребности глобальной экономики (которую символизирует «Lexus») и интересы стран мира (оливковое дерево), которые составляют основу этой экономики.

Кроме того, по мнению многих критиков, глобализация дает много преимуществ, но не обходится и без потерь. Общеизвестным является тот факт, что компании из развитых стран переносят производство на территорию развивающихся стран, где трудовое законодательство и законы об охране окружающей среды не настолько обременительны в плане требуемых затрат и отсутствуют строгие требования к их соблюдению.⁸ Активисты, борющиеся за права человека (в том числе за право на труд), а также специалисты по охране окружающей среды убеждены в том, что таким образом эти компании пренебрегают своими обязанностями перед трудоспособным населением своих государств. Другие оппоненты идеи глобализации утверждают, что господствующие институты эпохи глобализации (Всемирная торговая организация, Всемирный банк и Международный валютный фонд) антидемократичны по своей сути и поддерживают интересы богатых и влиятельных людей в ущерб бедным и неимущим.⁹ Необходимость разрешения этих, а также других противоречий ставит перед народами мира проблемы, которые предстоит решать в ближайшие годы. Другие проблемы, обусловленные глобализацией, анализируются во вставке «CultureQuest», представленной в конце главы.

Современные причины глобализации

Рост международного бизнеса в последние годы был вполне очевидным и весьма впечатляющим. Однако почему такое развитие стало возможным? Кроме того, почему так высока вероятность дальнейшей активизации международного бизнеса на протяжении следующего десятилетия? Существуют две основные причины этого явления: стратегические потребности компаний, которые дают импульс процессу глобализации, а также изменение среды международного бизнеса, способствующее этому процессу.

Стратегические императивы

Существует ряд базовых причин, заставляющих фирмы становиться более глобальными как в плане общего курса развития, так и в плане повседневной практической деятельности. В число таких стратегических императивов входит использование ключевой компетенции компании, приобретение ресурсов по более низкой цене, проникновение компании на новые рынки и необходимость конкурировать в своей отрасли.

Использование ключевой компетенции компании. Одним из важнейших оснований для глобализации является возможность более широкого использования ключевых компетенций, которые компании удалось развить на внутреннем

рынке. **Ключевая компетенция** (core competency) определяет отличительную сильную сторону или преимущество, имеющее первостепенное значение для успешной работы компании. Применяя ключевую компетенцию на новых рынках, компания может увеличить свои доходы и прибыли. Например, в компании *Nokia* была разработана новейшая технология производства сотовых телефонов, которые были охотно приняты потребителями на внутреннем рынке Финляндии. Менеджеры *Nokia* быстро поняли, что компания могла бы увеличить свои доходы и прибыли, расширив производство и продажи в других странах. Точно так же компанией *Singapore Airlines* с момента основания в 1972 г. проводилась напряженная работа по формированию опережающих стандартов обслуживания потребителей и надежности полетов, которые позволили компании привлечь миллионы пассажиров из всех стран Азии в число своих клиентов. У руководства компании не было сомнений в том, что путешественники из стран других регионов обязательно оценят чуткую, преданную заботу о пассажирах, благодаря которой компании удалось добиться такой популярности. На основании этой уверенности было принято решение о расширении сферы услуг, предоставляемых компанией *Singapore Airlines*, на 90 больших городов в 40 странах мира.

Приобретение ресурсов. Еще одним важным основанием для ведения бизнеса в международных масштабах является необходимость приобретения за рубежом таких ресурсов, как материалы, рабочая сила, капитал или технология. В некоторых случаях компании испытывают острую потребность в том, чтобы воспользоваться зарубежными источниками ресурсов, так как на местном рынке соответствующие продукты или услуги либо полностью отсутствуют, либо их недостаточно для удовлетворения потребностей компании. Например, североамериканские компании, занимающиеся оптовой торговлей продовольственными товарами, покупают кофе и бананы в Южной Америке; японские фирмы покупают лесоматериалы и изделия из древесины в Канаде; компании всех стран мира покупают нефть в странах Ближнего Востока и Африки. В других случаях компаниям проще и дешевле покупать ресурсы в других странах. Например, многие рекламные агентства США снимают рекламные ролики за границей. Наиболее популярным местом для рекламных съемок стал южноафриканский город Кейптаун, поскольку в этом городе аренда оборудования и оплата труда членов съемочной группы обходится на 40% дешевле, чем в Лос-Анджелесе.¹⁰

Поиск новых рынков сбыта. Необходимость поиска новых рынков сбыта — это также одна из распространенных причин выхода компаний на международные рынки. Когда внутренний рынок, на котором компания реализует свою продукцию, становится полностью сформированным, на этом рынке все труднее и труднее генерировать высокие доходы и обеспечивать рост прибыли. Например, рынок сбыта зубной пасты в Канаде, Соединенных Штатах и странах Европейского Союза можно считать сформировавшимся, поскольку большинство людей в этих странах понимает значимость правильного ухода за зубами, а также имеют в своем распоряжении необходимые финансовые ресурсы для того, чтобы регулярно покупать зубную пасту. Следовательно, такие компании, как *Procter & Gamble*, *Unilever* и *Colgate-Palmolive*, не могут рассчитывать на заметное увеличение объема продаж своей зубной пасты на этих рынках. В поисках возможностей

увеличения объема продаж эти компании начали активно осваивать формирующиеся рынки таких стран, как Китай, Индия и Индонезия. Процессу освоения новых рынков сопутствуют еще два преимущества. Во-первых, у компании может появиться возможность получить экономию от масштаба на базе сокращения среднего объема издержек производства на единицу продукции при увеличении объема производства. Во-вторых, освоение новых рынков позволяет компании диверсифицировать пути поступления доходов. В таком случае компания, обслуживая большее количество стран, становится менее зависимой от продаж своей продукции в одной отдельно взятой стране, что позволяет компании защитить себя от возможных потрясений в экономике этой страны.

Необходимость конкурировать более эффективно. Еще одна из причин выхода компаний на зарубежные рынки сбыта состоит в стремлении повысить эффективность конкурентной борьбы в отрасли, где работает компания. Например, компания *Coca-Cola* чрезвычайно активно осваивает мировой рынок, поэтому у компании *Pepsi-Cola* не остается другого выбора, как делать то же самое, чтобы не отстать от своего главного конкурента. Если бы *Pepsi-Cola* позволила компании *Coca-Cola* получить господство над важнейшими рынками сбыта, *Coca-Cola* могла бы использовать прибыль, полученную на этих рынках, для того чтобы предпринять финансовую атаку на своего конкурента на оставшихся рынках. Такая ситуация складывается, например, на рынке оборудования для земляных работ, а также на рынке сбыта фотопленки и предоставления услуг по фотопечати. Компании, занимающие лидирующие позиции в этих областях, предпринимая друг против друга постоянные атаки и контратаки в каждом регионе мира, чтобы помешать своим конкурентам занять господствующие позиции в той или иной стране.

Изменение условий ведения бизнеса и глобализация

Рассмотренные выше стратегические императивы обуславливают стремление компаний интернационализировать свою деятельность. В то же время расширение международных деловых операций компаний до масштабов, которые были зафиксированы после Второй мировой войны, было бы невозможно без существенных изменений политических и технологических условий ведения бизнеса.

Изменение политической среды. В первой половине двадцатого столетия выходу компаний на новые рынки препятствовали барьеры на пути развития торговли, возведенные правительствами иностранных государств. После Первой мировой войны многие страны, в том числе Соединенные Штаты Америки, Франция, Великобритания и Германия, ввели таможенные тарифы и квоты на ввозимые товары, а также создали благоприятные условия для ведения бизнеса отечественными фирмами, предоставляя им правительственные контракты на поставку продукции. В результате в 30-е гг. объем международной торговли и международных инвестиций существенно снизился. Однако после Второй мировой войны эта практика была полностью пересмотрена. Между основными странами, занимающимися торговлей, состоялись переговоры о сокращении таможенных тарифов и квот, а также об устранении ограничений на прямые иностранные инвестиции на территории этих стран. Многие из этих договоренностей были достигнуты в процессе работы по заключению Генерального соглашения о тарифах и торговле, ГАТТ (General

Agreement on Tariffs and Trade, GATT), а также в результате усилий, предпринятых правопреемником этого договора — Всемирной торговой организацией (ВТО). Региональные соглашения, такие как Европейский Союз, Общий рынок стран Южной Америки (MERCOSUR) и Североамериканское соглашение о свободной торговле, НАФТА (North American Free Trade Agreement, НАФТА), также ослабили ограничения на инвестиционную деятельность и на торговлю между странами-участниками этих договоров.

Изменение технологической среды. Изменения в политике, проводимой правительствами стран мира, активизировали международные деловые операции. Новые технологии (в частности, в области систем связи, транспортных средств и средств обработки информации) сделали международный бизнес легко осуществимым и более прибыльным. Можно только представить себе, насколько трудным было ведение бизнеса в международных масштабах в условиях, когда основным транспортным средством был парусный корабль, основной формой обработки данных — карандаш и бумага, а основным способом передачи информации — доставка писем почтальоном, передвигающимся на коне. Развитие транспорта за последние 150 лет (от парусного корабля и парохода до гидросамолета и реактивного самолета) означает, что менеджеру, работающему в Лондоне, больше нет необходимости проводить в пути целые недели, чтобы обсудить дела со своими коллегами в Нью-Дели, Торонто или Нью-Йорке. Кроме того, развитие транспортных средств дало импульс развитию международного туризма, который является одной из важнейших составляющих международной коммерческой деятельности в сфере услуг. (Пример влияния международного туризма на местную экономику см. в разделе «Бизнес за границей».) Постоянное увеличение мощности компьютеров, обеспечивающее возможность быстрой обработки больших объемов информации, — позволяет компаниям успешно управлять своими офисами и предприятиями, расположенными в любой стране мира. В компании *Exxon Mobil*, например, компьютерная сеть широко используется для адаптации объема производства на нефтеочистительных заводах и расписания рейсов танкеров к изменениям спроса на мировом рынке. Достижения в сфере информационных технологий, такие как изобретение факсимильного аппарата и электронной почты, позволяют менеджеру, находящемуся в Токио, получать сообщения от своих коллег из Амстердама, Абиджана и Окленда за несколько минут, а не за несколько дней. Такие технологические достижения делают процесс управления территориально удаленными компаниями намного более доступным в наши дни по сравнению с тем, о чем можно было только мечтать всего несколько десятилетий назад. Такая доступность новейших технологий еще больше стимулирует проникновение компаний на международные рынки.

Некоторые эксперты убеждены в том, что беспрецедентная результативность экономики США в 90-е гг. была обусловлена (по крайней мере, частично) активным внедрением информационных технологий в обычную и деловую жизнь. На протяжении большей части послевоенного периода страны Западной Европы и Япония медленно продвигались в своем развитии с помощью Соединенных Штатов, используя американские технологии и в то же время иницилируя свои собственные технологические новшества. В 1971 г. доход на душу населения в США

на 31% превышал соответствующий показатель в других ведущих промышленно развитых странах, но к 1990 г. этот разрыв сократился до 10%. В 90-е гг. этот разрыв снова начал увеличиваться и в конце 1999 г. составил 22%. Нет сомнения в том, что такая ситуация была обусловлена совокупностью взаимосвязанных факторов, однако увеличение объема инвестиций в экономику страны наряду с использованием передовых информационных технологий сыграло в этом важную роль.¹¹

Существует, по меньшей мере, три аспекта влияния Интернета и других информационных технологий на международное предпринимательство. Во-первых, Интернет и другие информационные технологии поддерживают международную коммерческую деятельность в сфере услуг, в том числе в таких разных по своему характеру отраслях, как банковское дело, консультирование, образование, розничная торговля и даже игорный бизнес. Например, многие канадские и американские компании перевели свои подразделения, занимающиеся обслуживанием клиентов и обработкой данных, в другие страны Северной Америки и других континентов, где требуется меньше затрат на рабочую силу. Поскольку все операции можно выполнять с использованием электронной техники, территориальное расположение предприятия практически не имеет значения. В Индии, например, получил развитие такой бизнес, как организация информационно-справочных центров. Такие центры предоставляют услуги по урегулированию конфликтов и обеспечению интересов клиентов многонациональных корпораций из всех стран мира. В завершающем кейсе данной главы «Экономический бум в Бангалоре» анализируется влияние роста международной торговли услугами на экономику Индии.

Во-вторых воздействия информационных технологий на международный бизнес состоит в том, что Интернет позволяет хотя бы в какой-то степени выровнять условия ведения бизнеса для крупных и мелких компаний независимо от того, какие продукты или услуги продают эти компании. В прошлом проникновение на зарубежный рынок требовало от компаний больших инвестиций, однако в наши дни умелое использование возможностей Интернета может изменить такое положение дел. Небольшая компания, расположенная, скажем, в западной части штата Миссури, в северных районах Италии, в восточной Малайзии или на севере Бразилии, может создать эффективный web-сайт и соперничать с более крупными компаниями из любой страны мира.

Третий аспект состоит в том, что Интернет обладает громадными потенциальными возможностями для формирования заинтересованного сетевого сообщества коммерческих организаций. Так называемые сети типа «бизнес-бизнес» (сети, обеспечивающие межкорпоративную связь) позволяют объединить всемирные компании, их поставщиков, клиентов и стратегических партнеров в единую информационную систему, обеспечивающую более оперативный и более простой способ совместного ведения бизнеса. Например, в прошлом в штате промышленных компаний была специальная должность агента по материально-техническому снабжению, который занимался вопросами приобретения необходимых запасных частей, сырья и материалов. В обязанности такого специалиста входила подготовка необходимых бумажных бланков заказов, их тиражирование, запол-

за границей

Бизнес

Рыжая Энн

Какой была реакция Йошико Нишимура (Yoshiko Nishimura), когда она приехала в Кавендиш, городок на острове Принца Эдуарда? «Когда я ступила на землю острова, я закричала от счастья. Каждая японская девочка мечтает о том, чтобы в один прекрасный день отдать дань уважения родине Рыжей Энн. Ее так все любят!»

Исторически сложилось так, что остров Принца Эдуарда, самая маленькая из морских провинций Канады, каждое лето привлекает много туристов из Центральной Канады и из северо-восточных штатов США. Всем этим людям очень нравятся деревенские пейзажи, а также очаровательные города и села острова Принца Эдуарда, однако только очень немногие из них разделяют, не говоря уже о том что понимают, эмоциональную реакцию Йошико Нишимура. Тысячи ее соотечественниц ежегодно совершают путешествие (если не сказать паломничество) на остров Принца Эдуарда, чтобы посетить ферму в Кавендише, которая, по всей видимости, была прообразом родного дома Энн Ширли (Ann Shirley), литературной героини из книги Люси Мод Монтгомери (Lucy Maud Montgomery) «Ann of Green Gables» (в русском переводе — «Зеленоглазая Энн». — *Примеч. перев.*). По данным опроса, проведенного одним из японских туристических журналов среди читательниц, Кавендиш занимает четвертое место среди наиболее популярных зарубежных городов, которые они хотели бы посетить, уступая только таким крупным городам, как Нью-Йорк, Лондон и Париж. Добраться в Кавендиш очень непросто: перелет из Токио в Торонто занимает не менее 20 часов; после этого необходимо пересесть на рейс до Галифакса, затем пересесть еще на один рейс, чтобы долететь до Шарлоттауна, столицы провинции, а затем проехать на автомобиле оставшиеся 30 миль до Кавендиша.

Книга Люси Монтгомери долгое время остается любимой книгой детей в Канаде и Соединенных Штатах Америки. Она была переведена на многие языки мира и пользуется спросом на рынках многих стран. Однако после того, как в 1952 г. книга была опубликована в Японии под названием «Ann of Red Hair» («Рыжая Энн»), она получила всеобщее признание и стала предметом поклонения многих читателей. В наши дни тысячи японских девочек выписывают журнал «Ann», в котором публикуется множество статей о жизни Люси Монтгомери, ее героини Энн Ширли, а также вымышленной семьи и друзей Энн. Тысячи читательниц совершают путешествия в Кавендиш, чтобы посетить места, связанные с Энн и ее создательницей. Некоторые почитательницы Энн Ширли носят рыжие парики с косичками и делают на лице веснушки, чтобы быть похожими на своего кумира. Туристы тратят миллионы долларов, покупая коврики из дома Энн, ее брелки для ключей, а также другие памятные вещи, которые предприимчивые торговцы острова Принца Эдуарда охотно им продают. Некоторые почитательницы Энн записываются на занятия, которые проводятся в институте Л. М. Монтгомери, организованном при университете острова Принца Эдуарда. В некоторых случаях почитательницы Энн привозили с собой на остров своих женихов, чтобы совершить обряд бракосочетания в той же гостиной дома Люси Монтгомери, в которой она сама вышла замуж в 1911 г.

Почему книга «Рыжая Энн» стала такой популярной среди японских девушек и женщин? Однозначного ответа на этот вопрос не знает никто. Возможно, непокорность и искренность Энн привлекают японок, потому что они должны строго соответствовать той роли, которую уготовила им культура страны. Возможно также, что любовь Энн к природе и ее преданность семье делают ее такой очаровательной. Какой бы ни была причина, очевидным является тот факт, что маленькая храбрая героиня Люси Мод Монтгомери, как бы ее ни называли, — зеленоглазая Энн или рыжая Энн, — глубоко затронула сердца молодых читательниц во всем мире. Кроме того, героиня книги Люси Монтгомери открыла предпринимателям острова Принца Эдуарда дорогу в самую крупную (\$1,5 трлн) сферу международной системы предоставления услуг — туризм.

Источники: «Green Gables Books a Crowd», *Boston Globe*, August 10, 1997, p. A1; Calvin Trillin, «Anne of Red Hair», *The New Yorker*, August 5, 1996, pp. 56-61.

Карта 1.1

Остров принца Эдуарда — родина «Зеленоглазой Энн», а также место оживленного туристического бизнеса

На острове Принца Эдуарда насчитывается около 140 тыс. коренных жителей. Основа экономики провинции — сельское хозяйство (особое значение имеет выращивание картофеля), туризм и рыбная ловля. Каждое лето на острове длиной 135 миль собирается 700 тыс. туристов, которые с удовольствием отдыхают на пляжах, занимаются водными видами спорта и посещают места, связанные с персонажами книги «Зеленоглазая Энн»



Открытый совсем недавно мост «Confederation» впервые обеспечил сухопутное сообщение между островом Принца Эдуарда и материком. Столица провинции, Шарлоттаун, находится в 25 минутах полета от Галифакса. Круглогодичная паромная переправа между провинцией Новая Шотландия и островом Принца Эдуарда достаточно часто не функционирует из-за сильных зимних штормов

нение и отправка в адрес поставщиков обычной почтой. После получения заказа поставщик должен был обработать содержащиеся в нем данные, принять заказ к исполнению, а затем переслать его назад, в адрес промышленного предприятия. Эта процедура могла длиться неделями. Организация компьютерной сети позволяет специалисту промышленного предприятия намного быстрее и эффективнее разместить заказ в режиме online. Полностью интегрированная информационная система позволяет поставщику отслеживать состояние материальных запасов промышленного предприятия, заблаговременно обнаруживать потребность в дополнительном количестве необходимых деталей и начать их производство еще до получения соответствующего заказа. Такой подход к размещению заказов и их выполнению позволяет получить громадную экономию. По оценкам специалистов компании *General Motors*, например, подготовка заказа на поставку традиционным способом обходится компании в \$100; переход на размещение заказов в режиме online, по мнению менеджеров компании, позволит сократить эти затраты на 90%.¹²

Краткий обзор содержания книги

При написании этой книги авторы опирались на предположение, что ее читатели со временем будут либо работать в международных компаниях, либо владеть собственными фирмами, так или иначе вовлеченными в международные деловые операции. Цель, на достижение которой направлены усилия авторов книги, заключается в том, чтобы помочь будущим менеджерам в сфере международного бизнеса стать компетентными специалистами, добивающимися больших результатов в своей работе на высококонкурентном мировом рынке.

Содержание книги структурировано таким образом, что изложение материала переходит от анализа крупномасштабных (общих) вопросов к изучению специальных (частных) проблем, решением которых менеджерам приходится заниматься в повседневной работе. Логическое обоснование, которым руководствовались авторы книги при ее написании, заключается в следующем. Для того чтобы эффективно работать в сфере международного бизнеса, менеджеры должны в полной мере понимать контекст ведения бизнеса в разных странах мира. Этот широкий, общий контекст формирует фон, на котором осуществляются все международные деловые операции. На каждом уровне детализации этого контекста менеджеры сталкиваются с необходимостью решения специфических вопросов, проблем, сложных задач, а также с необходимостью обнаружения и использования потенциальных возможностей ведения бизнеса.

В части I данной книги, в которую входят главы 1, 2, 3, 4 и 5, представлен общий анализ мировой экономики. В главе 1 приведены некоторые базовые определения, а также проанализирована современная глобальная инфраструктура предпринимательской деятельности. В главе 2 приведен большой объем экономической и географической информации об экономике самых важных стран и деловых центров мира. В главах 3 и 4 представлено описание местных условий международного бизнеса — более специфического, ограниченного масштабами одной страны контек-

ста, который определяет суть деловой активности и возможности ведения бизнеса. В главе 5 основное внимание обращено на проблемы социальной ответственности, положительное решение которых является обязательным условием успешной деятельности международных компаний в эпоху глобализации.

В частях II, III и IV книги материал изложен в логической последовательности, с учетом перехода от общих проблем, возникающих в процессе международного бизнеса, к более специфическим, частным вопросам, с которыми менеджеры сталкиваются в повседневной работе (рис. 1.2). В части II приведен более подробный анализ международной деловой среды (в частности, анализ общего контекста международного бизнеса, а также многих глобальных факторов и условий, которые оказывают влияние на деятельность компаний и работу менеджеров). В части III представлен анализ работы отдельно взятой организации. В частности, особое внимание уделено общим вопросам менеджмента, таким как разработка международных стратегий, нахождение способов проникновения на зарубежные рынки, создание совместных предприятий и стратегических альянсов, формирование организационной структуры компании, а также осуществление контроля и вопросы организационного поведения в компании. Часть IV книги раскрывает вопросы управления конкретными функциями международной предпринимательской деятельности: управление маркетингом, финансами, операционный менеджмент, финансовый учет и анализ и управление человеческими ресурсами.

Краткое изложение содержания главы

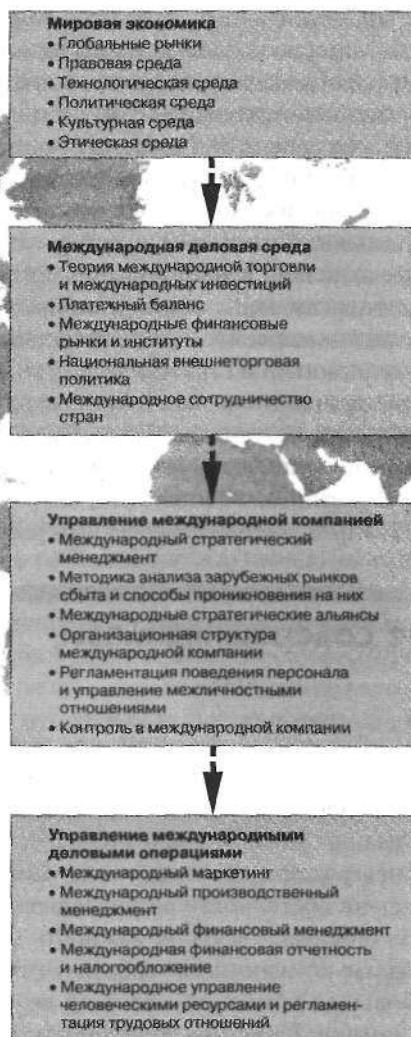
Резюме

Международный бизнес заключается в осуществлении любых деловых операций сторонами, представляющими более чем одну страну. Эти операции могут принимать самые разные формы и вовлекать отдельные компании, группы компаний и/или государственные организации. Международный бизнес отличается от деловой активности внутри страны из-за различий между валютами, правовыми системами, культурами, а также степени доступности ресурсов в разных странах мира.

Существует ряд причин, обуславливающих важность изучения международного бизнеса. Во-первых, любая компания, где работает тот или иной специалист (даже если это совсем небольшая компания), по всей вероятности, вовлечена в процесс глобализации экономики. Кто-то из нынешних студентов может в будущем работать на одну из фирм, принадлежащих иностранным владельцам. Кроме того, менеджер не должен допускать отставания от других специалистов, которые специально обучаются работе в сфере международного бизнеса. И наконец, каждый специалист должен повышать свою компетентность в вопросах культурного наследия современного мира.

Международный бизнес может принимать различные формы. Экспорт — это продажа продукции, произведенной в своей стране, с целью дальнейшего использования или перепродажи на территории других стран. Импорт — это закупка продукции, произведенной в других странах, с целью дальнейшего использова-

Рис. 1.2. Схема изложения материала в книге «Международное предпринимательство»



ния или перепродажи на территории своей страны. Прямые иностранные инвестиции — это вложение капитала в иностранные компании с целью осуществления жесткого контроля над собственностью и активами этих компаний. Существуют и другие распространенные формы международной предпринимательской деятельности: лицензирование, франчайзинг и контракты на управление.

Международная компания — это организация, которая осуществляет свою деятельность на основании заключения коммерческих сделок с отдельными лица-

ми, частными фирмами и/или государственными организациями зарубежных государств. Компании, которые активно участвуют в международном бизнесе, называются многонациональными корпорациями.

Международный бизнес интенсивно рос в последние годы из-за новых стратегических императивов и изменений в условиях ведения бизнеса. В число стратегических императивов входит необходимость более широкого использования ключевой компетенции компании, приобретение ресурсов, поиск новых рынков и учет политики конкурентов в отрасли. Стратегические императивы раскрывают причины стремления компаний к интернационализации своей деятельности. Однако основу бурного развития международного бизнеса, вне всякого сомнения, составляют изменения политических и технологических условий ведения бизнеса, имевшие место после Второй мировой войны. Развитие Интернета, а также других информационных технологий безусловно приведет в результате к очередному изменению условий конкурентной борьбы в масштабах всего мира, а также к появлению новых методов ведения международных деловых операций.

Контрольные вопросы

1. Что такое международный бизнес? Чем международный бизнес отличается от деловой активности внутри страны?
2. Почему изучение международного бизнеса имеет такое большое значение для современных студентов?
3. Перечислите основные формы международных деловых операций.
4. Чем экспорт и импорт товаров отличаются от экспорта и импорта услуг?
5. Что такое портфельные инвестиции?
6. Назовите основные причины значительного расширения масштабов международного бизнеса в последние годы.

Вопросы для обсуждения

1. Почему некоторые отрасли экономики становятся глобальными, в то время как другие остаются местными или региональными?
2. Какое влияние Интернет оказывает на международный бизнес? Какие компании и какие страны выиграют от более широкого использования Интернета во всем мире? Какие компании и страны проиграют?
3. Реализуются ли в вашем колледже или университете какие-либо международные программы? Если реализуются — позволяет ли это отнести работу вашего учебного заведения к категории международного бизнеса? Обоснуйте свой ответ.
4. Какие различия могут существовать между умениями и навыками менеджеров национальных и международных компаний?
5. А вам хотелось бы работать на компанию, принадлежащую иностранному владельцу? Обоснуйте свой ответ.

Развитие навыков в международном бизнесе

Составьте список товаров, которые вы регулярно используете, таких как будильник, фотоаппарат, автомобиль, кофеварка, компьютер, кроссовки, телефон, телевизор, видеомэгафон; можно включить в этот список даже любимый CD-диск, рубашку, фруктовый сок или тип магнитной ленты. Определите, какие компании выпустили эти товары. После составления списка посетите библиотеку и найдите ответы на следующие вопросы по каждому изделию:

1. В какой стране расположен главный офис компании-производителя?
2. Какой процент от годового объема продаж фирмы составляют продажи на внутреннем рынке? Какой процент составляют продажи на рынках других стран?
3. Определите наиболее вероятное место изготовления данного изделия.
4. Почему вы думаете, что оно было изготовлено именно в этой стране?

Продолжите работу, выполнив вместе с другими членами вашей группы следующие задания.

1. Обсудите влияние международного бизнеса на вашу повседневную жизнь.
2. Вместе с другими студентами составьте обобщенный список, включающий в себя 10 товаров, наиболее часто используемых студентами.
3. Попробуйте идентифицировать торговую марку (бренд) каждого товара, выпущенного отечественной компанией.
4. Попробуйте идентифицировать торговую марку каждого товара, выпущенного иностранной компанией.
5. Есть ли в этом списке изделия, в состав которых входят компоненты, выпущенные как отечественными, так и иностранными компаниями?

Заключительный кейс

Экономический бум в Бангалоре

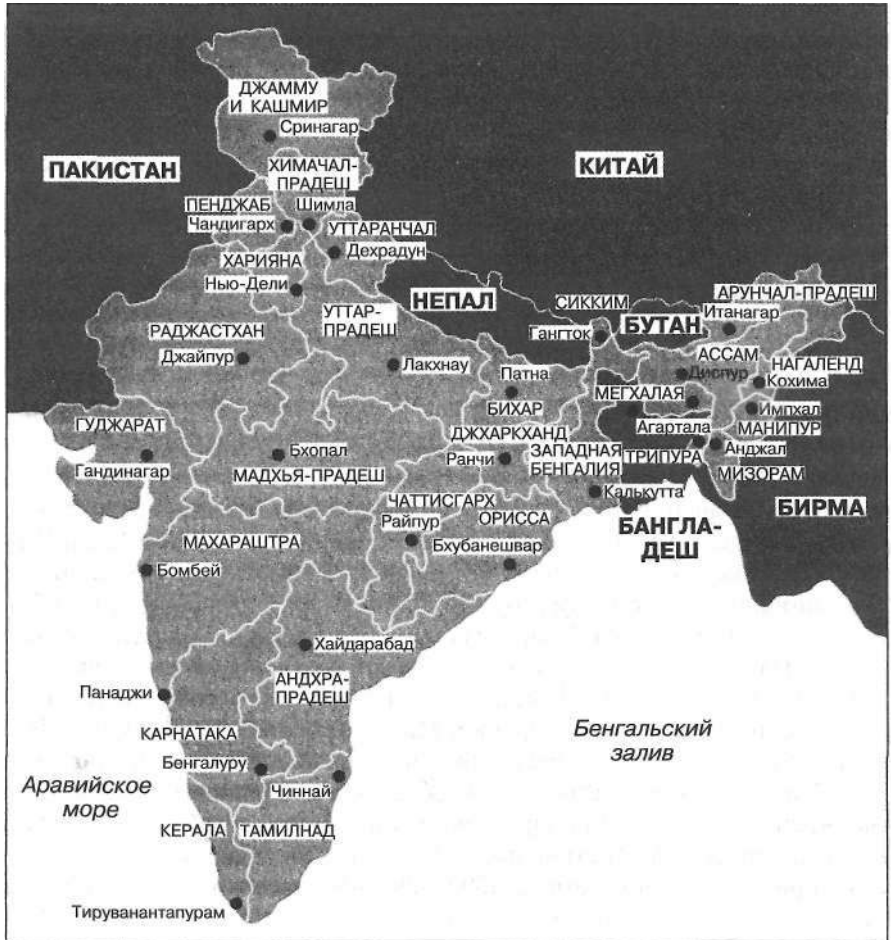
Самая быстроразвивающаяся отрасль экономики в Индии — это, безусловно, индустрия программного обеспечения. Компании по разработке программного обеспечения служат ярким примером успеха экономических реформ в Индии, а также преимуществ открытия возможностей для свободного предпринимательства в этой стране. На протяжении десятилетий индийские университеты заканчивали тысячи хорошо подготовленных инженеров, однако в условиях ориентации экономики на внутренний рынок способности этих специалистов использовались далеко не всегда. Тем не менее в 1991 г. правительство Индии ослабило контроль над экономикой. В частности, были сокращены торговые ограничения, открыты пути для прямых иностранных инвестиций, а также проведены реформы в финансовом секторе страны. Экономические реформы правительства в сочетании с расширением Интернета сделали индустрию программного обеспечения Индии мощным фактором развития экономики страны. Начало индийским экономическим реформам

было положено в 1991 г.; по оценкам специалистов, с тех пор темпы роста этой отрасли экономики составляют 50% ежегодно. Программное обеспечение быстро становится основной статьёй экспорта Индии. В 2002 г. доля программного обеспечения в общем объеме доходов от экспорта составила \$7 млрд. Специалисты одного из правительственных органов убеждены в том, что к 2008 г. эта цифра возрастет до \$50 млрд. Отрасль программного обеспечения активно привлекает прямые иностранные инвестиции; в 1999 г. в предприятия этой отрасли было вложено \$300 млн иностранного венчурного капитала, в два раза больше, чем в 1998 г. По оценкам экспертов, к 2008 г. индустрия программного обеспечения Индии будет ежегодно привлекать \$10 млрд венчурного капитала, вкладываемого иностранными фирмами, которые стремятся к тому, чтобы получить доступ к знаниям самых лучших и самых талантливых индийских специалистов.

Центром индустрии программного обеспечения в Индии является Бангалор. В Бомбее, Нью-Дели и Хайдерабаде также расположено большое количество компаний, занимающихся программным обеспечением и информационными технологиями (см. карту 1.2). В Бангалоре находятся компании *Wipro Ltd.* и *Infosys Technologies Ltd.*, занимающие второе и третье место в Индии по рыночной капитализации. Обе компании задействовали большой сегмент высококвалифицированных индийских работников, владеющих английским языком. Компании *Wipro Ltd.* и *Infosys Technologies Ltd.* занимают разные ниши на рынке; обе компании уделяют особое внимание качеству своей продукции, а также необходимости глобального подхода к ведению бизнеса. Например, продукция обеих компаний признана высококачественной в соответствии с программой сертификации, которая выполняется в рамках Института по разработке программного обеспечения (Software Engineering Institute) и финансируется Министерством обороны США. В компании *Infosys* впервые в Индии было применено на практике поощрение служащих продажей акций, имевшее своей целью обеспечить лояльность специалистов и их приверженность делам компании. Кроме того, *Infosys* была первой индийской компанией, которая зарегистрировала свои акции на фондовой бирже США. Состояние приблизительно трети из 4000 работников компании на данный момент достигает миллионов рупий, и более 100 специалистов стали долларовыми миллионерами, — неслыханные показатели накопления богатства для развивающейся страны. Наблюдая за успехами своего основного конкурента, компания *Wipro* также начала реализацию программы поощрения своих работников продажей акций.

Однако не все так безоблачно, как кажется на первый взгляд. Стремительное развитие индийской индустрии программного обеспечения стало возможно благодаря выгодной стоимости рабочей силы: в США труд программистов оплачивается почти в три раза дороже, чем в Индии. С другой стороны, заработная плата индийских программистов ежегодно возрастает на 25-30%, что объясняется повышенным спросом на их способности. Это означает, что преимущества Индии в плане затрат на рабочую силу будут постепенно уменьшаться. Кроме того, во многих регионах страны инфраструктура систем связи, так же как и электросеть, чрезвычайно перегружена. Находчивые руководители компаний, занимающихся разработкой программного обеспечения, приобретают переносные генераторы, чтобы их специалисты могли продолжать работу в случае снижения напряжения в электросети. Однако это — только временный выход. Руководство

Карта 1.2. Политическая карта Индии



индийских компаний пытается лоббировать в правительстве страны необходимость дальнейшего сокращения вмешательства государства в экономику, продолжения процесса приватизации, а также поощрения прямых иностранных инвестиций в инфраструктуру страны, что позволит индийской индустрии программного обеспечения увеличить свои возможности в плане соперничества со своими конкурентами из стран Азии, Европы и Северной Америки.

Еще более трудноразрешимой является проблема «утечки мозгов» из страны. По оценкам некоторых специалистов, около 100 000 инженеров, выпускаемых индийскими университетами и техническими институтами, ежегодно эмигрируют в США. Как утверждают эксперты правительства Индии, только очень немногие (менее 1%) из этих талантливых специалистов возвращаются в родную страну. Поскольку Соединенные Штаты Америки и страны Европы планируют ослабить ограничения на иммиграцию квалифицированных специалистов из

других стран мира, существует вероятность того, что такая массовая утечка драгоценного человеческого капитала еще больше усилится, ухудшая перспективы дальнейшего развития Индии.

Вопросы к кейсу

1. Почему Индии удалось создать преуспевающую индустрию программного обеспечения? Каковы преимущества страны на рынке программных средств? Каковы слабые стороны страны на этом рынке?
2. Каким может быть влияние дальнейшего развития индустрии программного обеспечения на экономику страны?
3. Насколько важным для Индии является сдерживание потока квалифицированных инженеров в такие страны, как Канада, Соединенные Штаты Америки и страны Европейского Союза? Следует ли индийскому правительству предпринять попытку ограничить «утечку мозгов»? Если да, каким способом это следует сделать?

Источники: «Indian IT Given Boost by A viva Jobs Transfer», *Financial Times*, February 12, 2003, p. 17; «India's IT Sector Spiced up by Weak Global Trading Conditions», *Financial Times*, January 22, 2003, p. 18; «America's Pain, India's Gain», *The Economist*, January 11, 2003, p. 57; «New Chapter in Success Story», *Financial Times*, February 5, 2003, p. VI; «Soaring Indian tech Salaries reflect the country's brain drain», *Wall Street Journal*, August 21, 2000, p. A13; «Software Boosts India's Fortunes», *Financial Times*, July 3, 2000, p. 1; «India Wired», *BusinessWeek*, March 6, 2000, pp. 82ff; «Investment in India's Software Sector Doubles», *Financial Times*, February 7, 2000, p. 3; «India Software Capital Praised for Its Growth», *Financial Times*, January 20, 2000, p. 7; «New Corporate Gurus Tap India's Brainpower to Galvanize Economy», *Wall Street Journal*, September 27, 1999, p. A1; «Silicon Subcontinent», *Financial Times*, March 15, 1999, p. 14.

ВИДЕО

Динамическая связь с культурой

CultureQuest



Спор о глобализации

В первой главе книги изложена концепция глобализации, а также проанализировано значение этого процесса как для работы компаний, так и для людей всего мира. Дайте ответ на следующие вопросы, основываясь на сведениях, представленных в данной главе, а также воспользовавшись видеоматериалами, которые может подобрать для вас преподаватель.

1. Выскажите свое мнение относительно неизбежности глобализации. Носят ли все аспекты процесса глобализации положительный характер?
2. С какими внешними факторами сталкивается компания в процессе определения места и способов ведения бизнеса на международном рынке?
3. Какие этапы развития проходит компания по мере все большего вовлечения в глобальную экономику?

Мировые рынки и центры деловой активности

«...Специальные лицензии, дающие право на торговлю такими фирменными блюдами, как равиоли и лазанья.»

После изучения главы студент должен уметь:

- 4- оценить влияние политических и экономических характеристик различных мировых рынков на деловую активность;
- 4- проанализировать использование данных о национальном доходе в процессе принятия решений;
- iff обсудить роль Северной Америки в мировой экономике как одного из основных рынков и деловых центров;
- 4- охарактеризовать роль Западной Европы в мировой экономике как одного из основных рынков и центров деловой активности;
- 4 проанализировать проблемы, стоящие перед экономикой посткоммунистических стран Восточной и Центральной Европы;
- 4- обсудить роль Азии в мировой экономике как одного из основных рынков и деловых центров;
- f перечислить сложные проблемы развития, стоящие перед странами Африки, Ближнего Востока и Америки.

Первое правило: знать территорию

Когда Виктор Карденас, кубинский экспатриант, работающий на одно из британских совместных предприятий, открыл свою пиццерию в Минске, столице Белоруссии, он знал, что столкнется со многими проблемами. Однако чего он не мог предвидеть — это закрытия ресторана местными властями за торговлю лазаньей. Как оказалось, лазанья не входила в список блюд национальной белорусской кухни, что и послужило формальным поводом для закрытия ресторана. Соответствующая законодательная норма, предписывающая использовать в ресторанах страны только рецепты национальной кухни, была пережитком советских времен. К счастью, Карденас получил от Министерства общественного питания Белоруссии разрешение на повторное открытие ресторана в течение 10 дней, но только при условии приобретения специальных лицензий, дающих право на торговлю такими фирменными блюдами, как равиоли и лазанья.

Показ по венгерскому телевидению рекламы батареек «Energizer» потерпел полный провал: большинство местных зрителей расценили эту рекламу как рекламу игрушечных кроликов. Одна из американских компаний, производящих средства по уходу за детьми, сделала попытку повысить объем продаж в Венгрии, показав в рекламном ролике, как мама нежно обнимает своего ребенка. К несчастью, на левой руке актрисы, снимавшейся в рекламе, было обручальное кольцо (в Венгрии обручальные кольца носят на правой руке). Как заметил руководитель одного из венгерских рекламных агентств, «для каждого зрителя было совершенно очевидным, что эта женщина демонстрирует всей Венгрии факт своего развода с мужем. И после этого западные предприниматели удивляются, почему люди не покупают их продукцию».

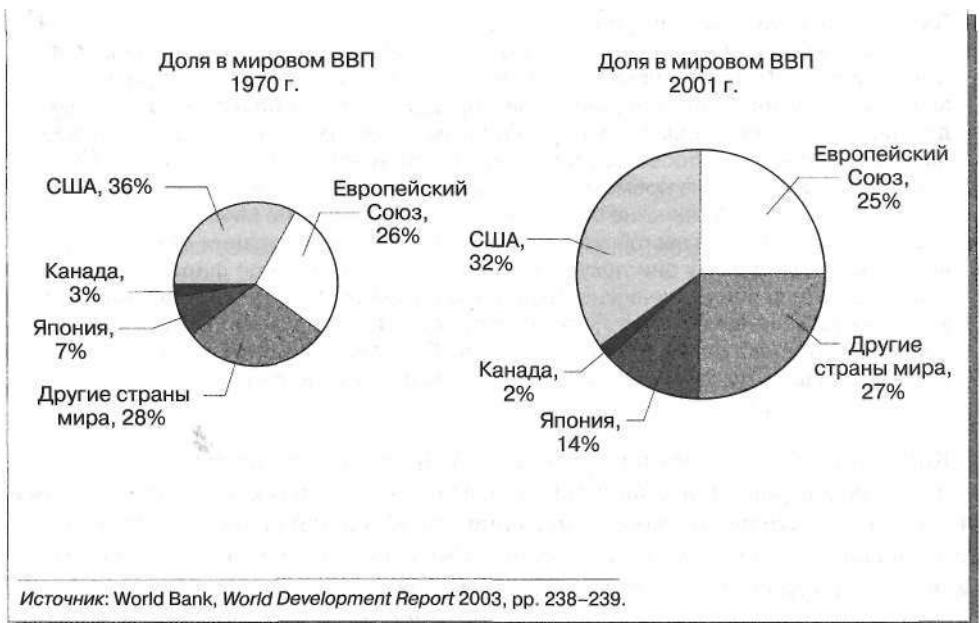
Богатые земли сделали Украину одной из самых крупных житниц мира. В начале 90-х компания *Monsanto* продала на этот рынок партию продукции (удобрений и гербицидов) на сумму \$38 млн. Однако компании потребовался целый год, чтобы получить оплату за свою продукцию, и это состоялось только после того, как Государственный департамент США провел от имени компании переговоры с новоизбранным президентом страны. Наученное таким горьким опытом, руководство компании *Monsanto* приняло решение обойти Министерство сельского хозяйства и осуществлять продажу своей продукции непосредственно частным дистрибьюторским фирмам и коллективным хозяйствам. Как оказалось, это был неразумный шаг, поскольку он привел в ярость *аппаратчиков* (так называли бюрократов в советские времена), у которых вызывали неприязнь любые попытки ослабить их власть. Украинские обвинители, действуя от имени Министерства сельского хозяйства, начали настойчиво беспокоить клиентов компании *Monsanto* вопросами о том, почему они покупают продукцию иностранной фирмы. Украинские суды объявили химические препараты компании *Monsanto* опасными для здоровья даже несмотря на то, что эти препараты удовлетворяли строгим нормативным требованиям, принятым в США. Помимо всего прочего фермерам, использовавшим продукцию *Monsanto*, отказали в выдаче лицензий на продажу зерна за границу.¹

Компании, пытающиеся интернационализировать свою деятельность, во многих случаях совершают большие промахи, если им не удастся получить информацию, имеющую жизненно важное значение для успешной деятельности. Игнорирование основных сведений о географии этих стран, а также о характеристиках рынка, о культурной и политической жизни может привести к потере прибылей или, в самом крайнем случае, завершиться банкротством предприятия. Лингви-

стические и культурные связи, ассоциативные связи с политическим строем, господствовавшим в прошлом, и военные союзы играют в современных условиях большую роль в формировании закономерностей международной коммерческой и инвестиционной деятельности, а также в создании благоприятных возможностей для ведения бизнеса. Например, роль Лондона как мирового финансового центра, сложившаяся в наши дни, является результатом громадной политической и военной мощи, которой обладала Британская империя в XIX в. Точно таким же образом роль моста между Западной и Восточной Европой, которую играет Австрия, обусловлена наличием транспортных, образовательных и культурных связей между этими регионами, оставшихся после 600-летнего правления династии Габсбургов в Австро-Венгерской империи.

Представить общую характеристику мировой экономики очень сложно из-за масштабности описываемых процессов. В настоящее время экономическая активность в мире главным образом сосредоточена в группе стран, которую принято называть «тройка» (в число этих стран входит Япония, страны Европейского Союза и Соединенные Штаты Америки) или «четверка» (страны «тройки» плюс Канада). Как показано на рис. 2.1, страны «четверки», общее население которых насчитывает 820 млн жителей, производят 73% совокупного валового внутреннего продукта (ВВП) всех стран мира. Многие гуру в сфере бизнеса, такие как Кеничи Омае (Kenichi Ohmae), бывший генеральный директор токийского офиса компании *McKinsey & Company*, убеждены в том, что если крупные корпорации ставят своей целью превзойти основных конкурентов в своей отрасли, то они должны быть конкурентоспособными на рынке стран «четверки». Многие многона-

Рис. 2.1. Мировая экономика: 1970 и 2001 гг.



циональные корпорации приняли к сведению этот вывод Кеничи Омае и признали важность ведения конкурентной борьбы в глобальных масштабах с целью расширения сегмента потребителей своей продукции. Глобальное стратегическое мышление является типичным в таких отраслях, как авиаперевозки, банковское дело, операции с ценными бумагами, автомобильная промышленность, производство и реализация средств вычислительной техники, а также услуги по оформлению финансовой отчетности.

Однако это не значит, что менеджерам в сфере международного бизнеса можно игнорировать рынки, находящиеся за пределами стран «четверки». За прошедшие два десятилетия многие из этих рынков развивались намного более быстрыми темпами, чем рынки стран «четверки». Мудрые менеджеры международных компаний должны обладать всесторонним и глубоким пониманием возможностей для ведения бизнеса на всех шести обитаемых континентах. Именно поэтому в данной главе приводится краткий обзор всех рынков мира.

Углубленное изучение географии и истории

На протяжении многих столетий жизнь народа Германии подчинялась в огромной степени разнообразным правилам и нормам поведения. Как известно, есть вещи, которые никогда не меняются. Многие люди в Германии считают, что такие правила и нормы дают им чувство стабильности и уверенности в завтрашнем дне. Больше информации о том, какое влияние на методы ведения бизнеса оказывают правила и нормы, регулирующие способ жизни, можно найти на сайте www.prenhall.com/griffin.



go to www.prenhall.com/griffin

Рынки стран Северной Америки

К Северной Америке относят такие страны, как Соединенные Штаты Америки, Канада, Мексика, Гренландия, а также страны Центральной Америки и Карибского бассейна. Эти страны, на территории которых проживают 489 млн жителей, производят около 37% мирового объема выпускаемой продукции.

Соединенные Штаты Америки

Соединенные Штаты Америки занимают только третье место в мире по численности населения и четвертое место — по размеру территории; тем не менее экономика этой страны является самой мощной в мире. В 2001 г. ВВП Соединенных Штатов достиг \$10 трлн, что составило почти треть мирового объема ВВП. Как показано на карте 2.1, Соединенные Штаты имеют самый высокий показатель дохода на душу населения среди стран Северной Америки.² Благодаря большой территории и политической стабильности Соединенные Штаты, на долю которых

приходится около 1/7 объема мировой торговли товарами и услугами, занимают уникальное положение в мировой экономике. США — это важнейший рынок для стран с более низким уровнем доходов, которые предпринимают попытки поднять уровень жизни своего народа посредством реализации стратегий развития, ориентированных на экспорт продукции. Это также важнейший рынок для компаний из стран с более высоким уровнем доходов, желающих получить заказы со стороны многочисленного образованного среднего класса США (см. раздел «Глобальное обучение»).

Доллар США служит в качестве **валюты платежа** (invoicing currency) — денежной единицы, в которой исчисляется объем продаж товаров и услуг, при заключении половины всех международных сделок. Кроме того, американский доллар является важной составляющей резервов иностранной валюты практически во всех странах мира. Благодаря своей политической стабильности и военной мощи Соединенные Штаты Америки привлекают «беглый» капитал (flight capital) — денежные средства, вывозимые из страны, нестабильной в политическом или экономическом отношении, в страну, обстановка в которой внушает доверие. Граждане, не уверенные в ценности валюты родной страны, во многих случаях предпочитают хранить свои сбережения в долларах. Кроме того, Соединенные Штаты являются крупным получателем долгосрочных иностранных инвестиций. Граждане зарубежных государств инвестировали более 1,3 трлн в американские заводы, оборудование и собственность, находящуюся на территории США.

Несмотря на то, что роль международной торговли существенно возросла за прошедшее десятилетие, эта отрасль представляет собой сравнительно небольшой компонент экономики США. Общий объем экспорта товаров и услуг в Соединенных Штатах Америки в 2001 г. составил \$1,05 трлн, т. е. только 10% от ВВП этой страны. Однако эта цифра в какой-то степени обманчива. Из-за крупных размеров территории торговые операции, которые в более мелких странах можно было бы отнести к разряду международных, в Соединенных Штатах относятся к категории внутренних торговых операций. Например, деньги, потраченные на оплату гостиничного номера в соседней Бельгии голландским водителем, который поздно вечером попал со своим автомобилем в грозу за несколько миль от дома, учитываются в статистике международной торговли между Бельгией и Нидерландами. Аналогичные расходы, которые несет водитель из штата Коннектикут, задержавшийся в городке Мидоулэндз штата Нью-Джерси, чтобы посмотреть футбольный матч, относятся к категории чис тых внутренних операций.

Как показано во многих разделах книги, многонациональные корпорации оказывают большое влияние на международную торговую и инвестиционную деятельность. В 2002 г. совокупный объем продаж 500 крупнейших корпораций мира составил \$13,7 трлн. Если принять во внимание роль Соединенных Штатов Америки в мировой экономике, совсем неудивительным покажется тот факт, что штаб-квартиры 192 из этих корпораций, или около 38% (в том числе штаб-квартиры 35 из 100 самых крупных корпораций), находятся именно на территории США (см. рис. 2.2). В настоящее время самой крупной в мире корпорацией является сеть универмагов *Wal-Mart*, товарооборот которой в 2002 г. составил \$247 млрд.



Классификация стран по уровню доходов

В некоторых случаях важнейшая информация, которая необходима международным бизнесменам, — это информация об уровне доходов населения той или иной страны. Уровень доходов позволяет определить покупательную способность жителей страны, уровень технологического развития производственных процессов на местных предприятиях, а также состояние общественной инфраструктуры.

Одним из важнейших источников статистических данных о доходах является Всемирный банк. В соответствии с классификацией Всемирного банка все страны мира подразделяются на следующие категории: страны с высоким, средним и низким уровнем доходов. К странам с высоким уровнем доходов относятся страны, в которых годовой уровень доходов на душу населения составляет не менее \$9206. (**Доход на душу населения** (per capita income) вычисляется как результат деления **валового внутреннего продукта, ВВП** (gross domestic product, GDP), на численность населения страны. ВВП — это общая рыночная стоимость всех товаров и услуг, выпущенных в стране на протяжении какого-либо периода времени: например, за один год.) Категория стран с высоким уровнем доходов состоит из трех групп. Первую группу образуют страны **ОЭСР, Организации экономического сотрудничества и развития** (OECD, Organization for Economic Cooperation and Development). ОЭСР — это группа, состоящая из 30 демократических стран с рыночной экономикой, ориентированных на обеспечение экономического роста. В число стран ОЭСР входит 23 страны Западной Европы (страны Европейского Союза*, а также Чешская Республика, Венгрия, Исландия, Норвегия, Польша, Словацкая Республика, Швейцария и Турция), 4 страны Тихоокеанского бассейна (Австралия, Япония, Новая Зеландия и Южная Корея), а также Канада, Мексика и Соединенные Штаты Америки. Двадцать три из 30 членов ОЭСР попадают в категорию стран с высоким уровнем доходов. (Оставшиеся члены ОЭСР — Чешская Республика, Греция, Венгрия, Мексика, Польша, Словацкая Республика и Турция — относятся к категории стран со средним уровнем доходов.) Во вторую группу стран входят богатые нефтью Кувейт и Арабские Эми-

раты. Третья группа состоит из более мелких промышленно развитых стран, таких как Гонконг, Израиль, Сингапур и Тайвань.

В странах со средним уровнем доходов доход на душу населения составляет от \$745 до \$9206. В эту категорию входит большинство стран бывшего Советского Союза, которые достигли высокого уровня развития в 30-е гг., но отстали по экономическим показателям от стран Западной Европы после Второй мировой войны. Другие страны, принадлежащие к этой же категории (такие как Чили, Хорватия и государство Маврикий), в последнее время переживают успешный процесс индустриализации и экономического роста и к концу текущего десятилетия могут перейти в категорию стран с высоким уровнем доходов.

В странах с низким уровнем доходов, которые часто называют развивающимися странами, доход на душу населения составляет не более \$745. В эту категорию входят страны (такие как Индия и Индонезия), экономика которых переживает существенный рост благодаря помощи иностранных государств, трезвой внутренней экономической политике, прямым иностранным инвестициям и/или использованию ценных природных ресурсов. Официально признанные Генеральной Ассамблеей Организации Объединенных Наций в 1971 г. «экономически недостаточно развитыми», эти страны обладают большим потенциалом для превышения средних темпов экономического роста. Другие страны, признанные ООН «недостаточно развитыми» и «наименее развитыми», характеризуются низким уровнем грамотности, низким уровнем дохода на душу населения, а также низкими темпами экономического роста. Эти страны менее привлекательны для ведения международных деловых операций на их территории, поскольку для них характерен невысокий уровень развития общественной инфраструктуры, необходимой для организации надежного процесса производства и распределения товаров и услуг. В качестве типичного примера стран этой категории можно назвать Сомали — страну Восточной Африки, разрушенную засухами, гражданской войной и голодом.

Источник: World Bank, World Development Report 2003 (Washington, DC: World Bank, 2003).

Карта 2.1. Северная Америка

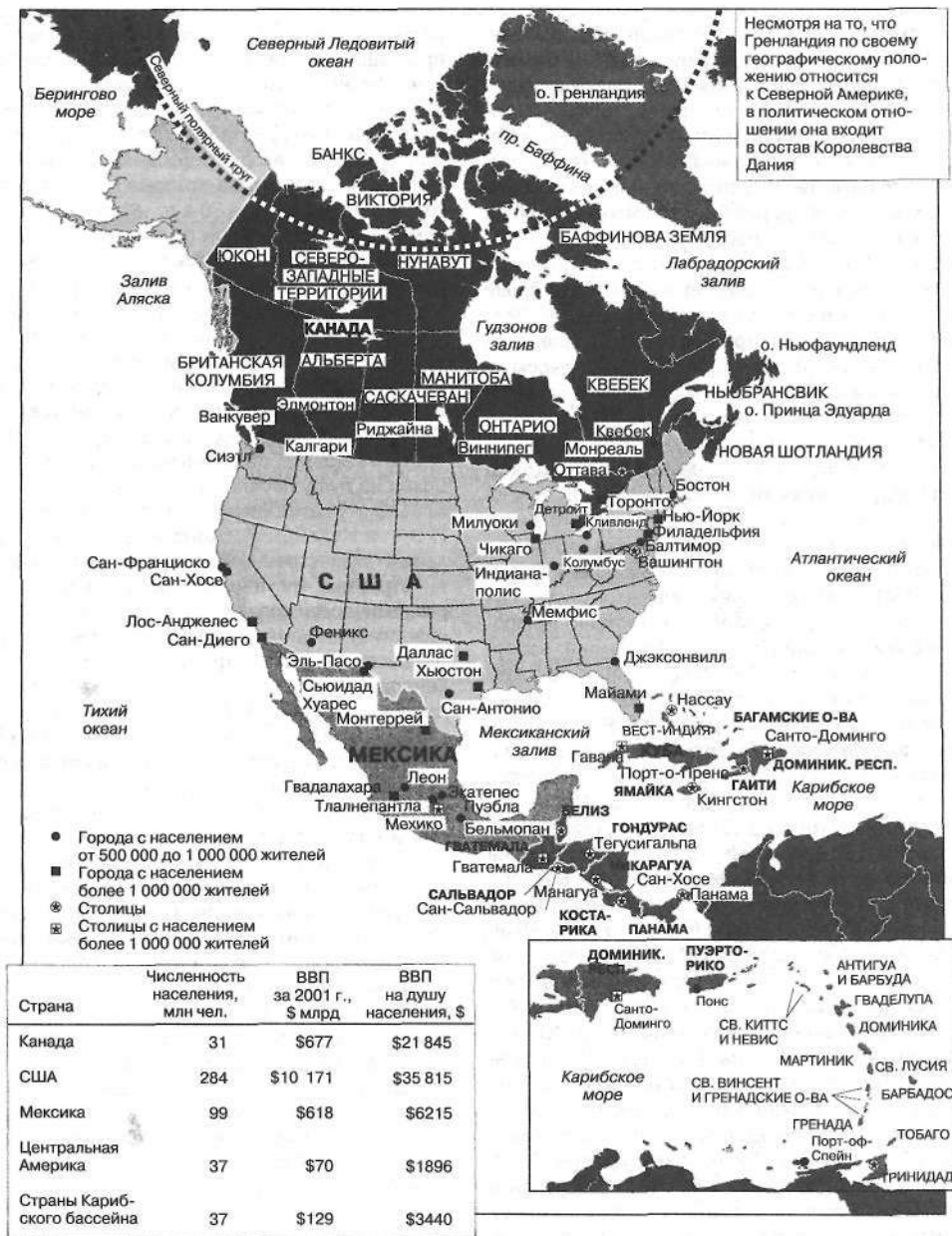
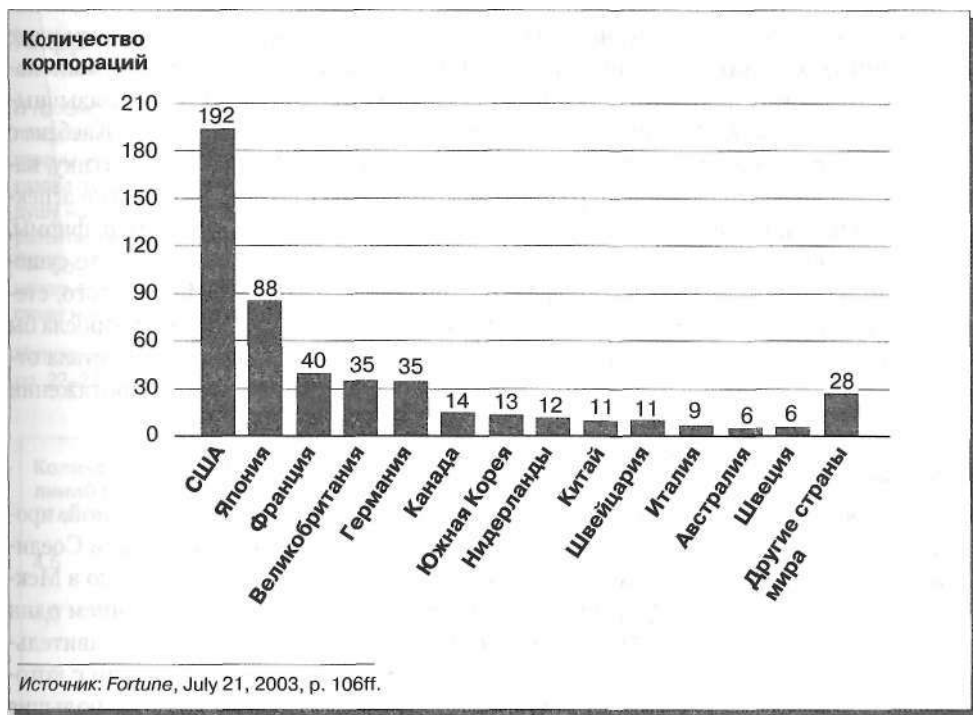


Рис. 2.2. Расположение штаб-квартир крупнейших корпораций мира в 2002 г. в разных странах



Канада

Канада занимает второе место в мире по площади континентальной части, хотя численность населения страны — всего 31 млн жителей. Восемьдесят процентов населения сконцентрировано в стокилометровой полосе, протянувшейся вдоль южной границы страны с Соединенными Штатами. Экспорт, на долю которого приходится 39% ВВП страны за 2001 г. (равного \$677 млрд), имеет большое значение для экономики Канады. Самые важные статьи экспорта отображают наличие в стране богатых природных ресурсов; среди этих статей можно перечислить лесоматериалы, нефть, полезные ископаемые и зерно. Соединенные Штаты Америки — основной рынок сбыта для канадских товаров; на долю США приходится более чем три четверти годового объема экспорта Канады. Двусторонняя торговля между Соединенными Штатами и Канадой, общий объем которой составил \$425 млрд в 2001 г., является основой формирования наиболее крупномасштабных двусторонних торговых отношений в мире.

Канада долгое время привлекает международных инвесторов из-за своей близости к громадному рынку США, а также благодаря стабильности политической и законодательной системы. Высокоразвитая инфраструктура Канады, а также ее

система образования вносят свой вклад в обеспечение рентабельности экономики страны. (Во вставке «Мир e-технологий» представлен пример того, какую роль играет инфраструктура в экономике страны.) Однако основной угрозой для политической стабильности Канады (и ее способности привлекать иностранные инвестиции) является затянувшийся конфликт между франкоязычными канадцами (большая часть которых живет в провинции Квебек) и англоязычными жителями страны. Мощное сепаратистское движение существует в Квебеке с 60-х гг.; все это время англоязычная Канада вынуждена проводить политику, направленную на подавление сепаратизма. Этот конфликт затронул многие аспекты деятельности отечественных и международных компаний. Например, фирмы, экспортирующие продукцию в Канаду, должны учитывать в своей работе существующие в стране законы о двуязычной маркировке товаров. Кроме того, степень риска при выдаче кредитов компаниям из Квебека существенно возросла бы (по крайней мере на непродолжительный период), если бы провинция стала отдельной страной, как того требует сепаратистское движение уже на протяжении 40 лет.

Мексика

Мексика, которая сейчас является самой крупной испаноязычной страной, провозгласила свою независимость от испанских завоевателей в 1810 г. Как и Соединенные Штаты Америки, Мексика — это федеральное государство, однако в Мексике глава правительства (президент) избирается всеобщим голосованием один раз в шесть лет. На протяжении первой половины XX в. мексиканское правительство внедряло программу экономического национализма, в соответствии с которой в Мексике не поощрялись иностранные инвестиции и были введены большие тарифные ограничения на импорт товаров, имевшие своей целью защиту отечественных компаний. Однако за последних два десятилетия власти Мексики отказались от такой политики и открыли рынки страны для иностранных товаров и инвестиций. Кроме того, после продажи многих компаний, принадлежавших государству (таких как *Aeromexico* и *Telefonos de Mexico*), влияние правительства на экономику страны было ослаблено. В 1994 г. Канада, Мексика и Соединенные Штаты Америки инициировали заключение Североамериканского соглашения о свободной торговле, НАФТА (North American Free Trade Agreement, NAFTA), которое предусматривает сокращение ограничений на торговлю между этими тремя странами на период 15 лет. Чтобы воспользоваться преимуществами, предоставляемыми НАФТА, тысячи зарубежных компаний открыли в Мексике новые заводы, создав при этом сотни тысяч рабочих мест. В 1999 г. Мексика подписала аналогичное соглашение с Европейским Союзом, рассчитывая получить дополнительные выгоды для своих граждан. В 2000 г. правительством страны были заключены соглашения о свободной торговле с такими соседними странами, как Сальвадор, Гватемала и Гондурас.³

Страны Центральной Америки и Карибского бассейна

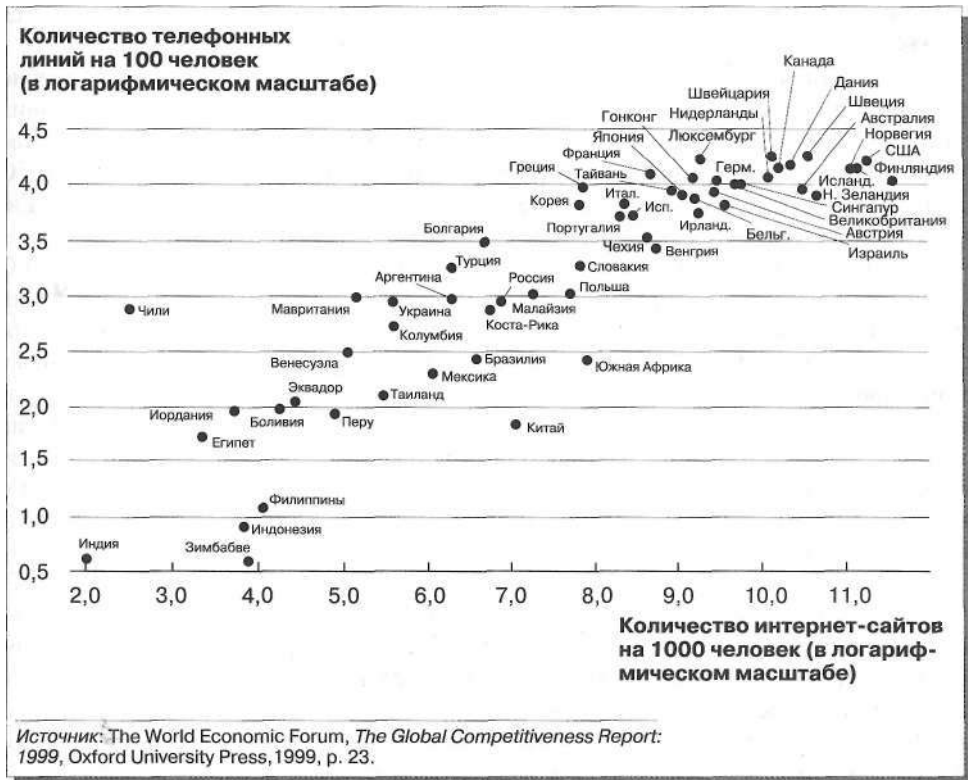
Помимо Соединенных Штатов Америки, Канады и Мексики на Североамериканском континенте расположено еще два десятка стран, которые подразделяются на

Инфраструктура для электронной коммерции

В процессе анализа возможностей электронной торговли в мировых масштабах предпринимателям и инвесторам необходимо осознать тесную взаимосвязь между способностью той или иной страны использовать возможности Интернета и существующей инфраструктурой. На рис. 2.3 показана тесная взаимосвязь инфраструктуры систем связи и количества сайтов в Интернете на душу населения. На основании этих данных можно сделать вывод о том, что сочетание высоко развитой инфраструктуры телефонной связи и повсеместного доступа к Интернету выдвигает Канаду, Соединенные Штаты Америки и скандинавские страны на лидирующие позиции в сфере использования новейших информационных технологий, что в свою очередь делает рынки этих стран наиболее перспективными для электронной коммерции.

Источник: World Bank, *World Development Report 1999/2000* (Washington, DC: World Bank, 2000), pp. 22-23.

Рис. 2.3. Охват территории телефонной сетью и сетью Интернет



две категории по географическому положению: Центральная Америка и островные государства Карибского бассейна. Общая численность населения этих стран составляет 74 млн жителей, что почти в два раза превышает численность населения

Канады. В то же время совокупный ВВП этих стран, равный \$199 млн, намного меньше ВВП Канады (\$677 млн). За небольшими исключениями (среди них можно отметить Коста-Рику), экономическое развитие этих стран заметно пострадало по ряду причин, среди которых стоит упомянуть политическую нестабильность, непрекращающееся военное вмешательство США, неадекватную систему образования, слабость среднего класса, экономическую политику, результатом которой стала всеобщая бедность, а также ограничения, введенные США и другими развитыми странами на импорт товаров из стран Центральной Америки и Карибского бассейна (таких товаров, как сахар и предметы одежды).

Рынки стран Западной Европы

Страны Западной Европы принадлежат к числу наиболее благополучных и процветающих стран мира. Эти страны привлекают внимание бизнесменов, стремящихся продавать свою продукцию богатым потребителям этого региона. Страны Западной Европы можно разделить на две группы: страны, которые являются членами Европейского Союза, и другие страны региона (см. карту 2.2).

В состав Европейского Союза (ЕС), который рассматривается более подробно в главе 10, входят 15 стран, которые ищут пути поддержания мира и процветания в Европе и стремятся к сокращению взаимных ограничений на осуществление торговой и инвестиционной деятельности. За прошедшее десятилетие страны ЕС сделали громадные шаги на пути к достижению этой цели. Страны Западной Европы (общая численность населения — 377 млн, совокупный ВВП за 2001 г. — \$7,9 трлн) образуют самый богатый рынок в мире. Экономика стран — членов ЕС ориентирована на свободный рынок; их политический строй — парламентская демократия. В то же время вмешательство правительства в экономику, а также государственная собственность в большинстве случаев играет более важную роль в экономике стран — членов ЕС, чем в США. В 2002 г. 12 стран ЕС (все, кроме Дании, Швеции и Великобритании) отменили свою национальную валюту, заменив ее общей денежной единицей, известной под названием «евро». Предполагается, что еще 10 стран присоединятся к Европейскому Союзу в 2004 г.* Заявления о членстве в ЕС, поданные Турцией, Румынией и Болгарией, будут рассмотрены немного позже.

Германия является наиболее важным в экономическом отношении членом ЕС. С ВВП, составившим \$1,9 трлн в 2001 г., экономика этой страны занимает третье место в мире после Японии и Соединенных Штатов Америки. Германия наиболее активно участвует в международной предпринимательской деятельности; почти каждый год страна занимает второе место в мире по объему экспорта, уступая только США. Германия сыграла важнейшую роль в процессе формирования экономической политики ЕС, что обусловлено большим потенциалом экономики страны, а также жесткой политикой правительства в борьбе с инфляцией. В разделе

* С 1 мая 2004 г. в состав ЕС входят 10 новых членов: Польша, Чешская Республика, Словацкая Республика, Венгрия, Словения, Литва, Латвия, Эстония, Кипр и Мальта. Таким образом, общее число стран — членов ЕС достигло 25. — *Примеч. науч. ред.*



Углубленное изучение культуры

Как и многие жители Западной Европы, немцы получают в свое распоряжение достаточно много отпускного времени, а также пользуются другими многочисленными льготами, предоставляемыми им по месту работы. Развитая система социального обеспечения уже на протяжении многих лет является неотъемлемой частью жизни народа Германии. Посетите web-сайт www.prenhall.com/griffin для того, чтобы узнать больше о сложной взаимосвязи между культурой и бизнесом в Германии.


www.prenhall.com/griffin

«CultureQuest», представленном в конце текущей главы, можно найти дополнительную, более подробную информацию об экономической системе Германии.

С политической точки зрения Франция занимает в рамках Европейского Союза положение лидера. Правительство Франции является главным сторонником укрепления политического, экономического и военного единства Европы, а также активным защитником прав человека и прав трудящихся в странах Европейского Союза. Кроме того, Франция поддержала введение ограничений на свободную торговлю продукцией, имеющей большое значение для экономики страны (в число таких продуктов входят сельскохозяйственные товары, фото пленка и видеокассеты, рыба и полупроводниковые интегральные схемы).

Тем не менее положение Франции в рамках Европейского Союза не является бесспорным. Великобритания оказывает противодействие многим инициативам Франции, направленным на укрепление Европейского Союза, и, как традиционный сторонник свободной торговли, служит сильным противовесом политике протекционизма, проводимой французским правительством. Столица Великобритании Лондон является главным международным финансовым центром; только в секторе финансовых операций этого центра занято более 300 000 служащих. Великобритания является основным экспортером и импортером товаров, а также крупным получателем и источником иностранных инвестиций. В этой стране расположены штаб-квартиры или региональные представительства многочисленных многонациональных корпораций.

Страны Западной Европы, которые не входят в состав ЕС, — это Исландия, Норвегия, Швейцария, а также несколько небольших стран, таких как Андорра,



Углубленное изучение бизнеса

Немецкий термин *Soziale Marktwirtschaft* труднопроизносим, однако понятие, которое он обозначает («социальная рыночная экономика»), является важным элементом экономической системы ФРГ. Посетите web-сайт www.prenhall.com/griffin, чтобы выяснить, что представляет собой процесс ведения бизнеса в ФРГ или с германскими компаниями.


www.prenhall.com/griffin

Монако и Лихтенштейн. На эти страны, отнесенные Всемирным банком к категории стран с высоким уровнем доходов, приходится 2% мирового ВВП.

Рынки стран Восточной и Центральной Европы

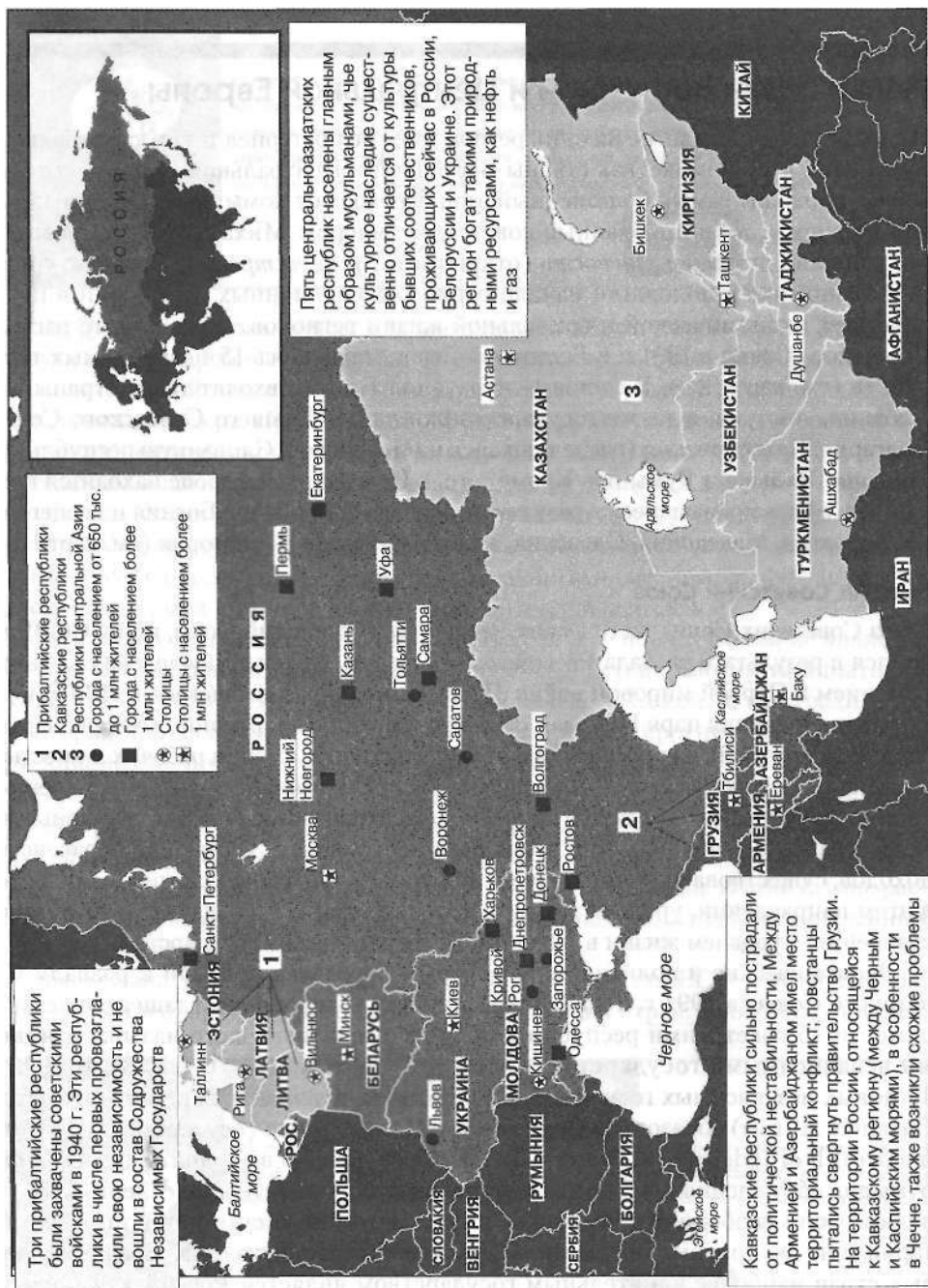
За последнее десятилетие ни один регион мира не претерпел таких кардинальных изменений в экономике, как страны Восточной и Центральной Европы, которые сейчас проходят самый болезненный этап перехода от коммунизма к капитализму. Реформы, инициированные советским лидером Михаилом Горбачевым и получившие название *гласность* (открытость) и *перестройка* (реструктуризация экономики), положили начало серии революционных изменений в политической, экономической и социальной жизни регионов. В результате распада Советского Союза в 1991 г. в Восточной Европе появилось 15 независимых государств (см. карту 2.3). В состав Центральной Европы входят такие страны, как Албания, Австрия, а также государства-сателлиты бывшего Советского Союза: Болгария, Чехословакия (разделившаяся на Чешскую и Словацкую республики), Венгрия, Польша и Румыния. Кроме того, в Центральной Европе находятся государства, сформировавшиеся в результате распада Югославии: Босния и Герцеговина, Хорватия, Македония, Словения, а также Сербия и Черногория (см. карту 2.4).

Бывший Советский Союз

Союз Советских Социалистических Республик (Советский Союз, или СССР) появился в результате распада Российской Империи, который последовал за ее поражением в Первой мировой войне. После хаоса, образовавшегося в 1917 г. в результате отречения царя Николая Второго от престола, коммунистическая партия захватила контроль над российским правительством и именем рабочих и крестьян учредила Советский Союз. Коммунисты запретили рыночную систему, отменили частную собственность, а также провели коллективизацию богатых, обширных земель страны. Все эти действия позволили им сократить громадное неравенство доходов, существовавшее при правлении царя. Несмотря на успехи коммунистов в этом направлении, уровень жизни населения страны был значительно ниже по сравнению с уровнем жизни в западных демократических государствах.

Экономические и политические реформы Горбачева привели к развалу Советского Союза в 1991 г. и к последовавшему за этим провозглашению независимости 15 советскими республиками, которые сейчас часто называют **новыми независимыми государствами** (Newly Independent States, NIS). В 1992 г. 12 новых независимых государств (все, кроме Прибалтийских стран — Эстонии, Латвии и Литвы) образовали Содружество Независимых Государств, СНГ (Commonwealth of Independent States, CIS), которое должно выполнять функции форума для обсуждения проблем, затрагивающих общие интересы. Члены СНГ учредили зону свободной торговли, в рамках которой отсутствуют таможенные тарифы на экспортные операции между членами Содружества. Среди всех новых стран наиболее влиятельным государством является Российская Федерация (Россия), которая занимала господствующие позиции и в бывшем Совет-

Карта 2.3. Восточная Европа



Карта 2.4. Центральная Европа



ском Союзе. Как независимое государство Россия занимает первое место в мире по территории (6,5 млн квадратных миль) и шестое место в мире по численности населения (145 млн жителей). Страна богата природными ресурсами, в том числе золотом, нефтью, природным газом, полезными ископаемыми, алмазами, а также плодородными землями.

Переход экономики России и многих других новых независимых государств от коммунизма к рыночной системе, мягко говоря, не был легким. Борис Ельцин, первый президент России, избранный в результате проведения демократических выборов, предпринял попытку осуществить приватизацию многих российских компаний, которые были собственностью государства. Однако несмотря на то, что производительность приватизированных компаний возросла, многие из них попали в руки людей, которые больше заботились о разграблении корпоративного имущества, а не о восстановлении экономической жизнеспособности компаний или о повышении их рентабельности. В те времена, когда Ельцин был у власти, центральное правительство России попадало из одного финансового кризиса в другой, обремененное неспособностью взимать налоги, а также политической необходимостью субсидировать нерентабельные государственные предприятия, которые не удалось продать частным лицам. Второй президент России, Владимир Путин, быстро провел реформу налоговой системы страны, в соответствии с которой был введен единый подоходный налог, равный 13%. По всей видимости, эта система работает. Доходы государства возросли, и инвесторы, как отечественные, так и иностранные, более оптимистично оценивают будущее страны. Помимо всего прочего Путину удалось наладить хорошие рабочие взаимоотношения с президентом Бушем. Два бывших врага времен «холодной войны» начали совместными усилиями решать самые разнообразные мировые проблемы, а в 2002 г. Россия заключила новое соглашение о партнерстве с НАТО.

Центральная Европа

Страны Центральной Европы, которые разделяли политический курс бывшего Советского Союза, также столкнулись с серьезными проблемами (см. карту 2.4). После падения коммунистических правительств в странах Центральной Европы региональная система внешней торговли, созданная Советским Союзом, распалась и государствам-сателлитам бывшего Советского Союза пришлось приспосабливаться к потере гарантированных экспортных рынков. Страны Центральной Европы также вынуждены были реструктурировать свою экономику и перейти от коммунистической системы централизованного планирования к децентрализованной рыночной системе.

Чешская Республика, Венгрия и Польша (по классификации Всемирного банка эти страны сейчас относятся к странам с высоким уровнем доходов) существенно опередили другие страны Центральной Европы в вопросах реструктурирования экономики, хотя все они пошли разным путем. Как показано в табл. 2.1, этими странами было привлечено больше прямых иностранных инвестиций, чем это удалось их соседям. Кроме того, Чешская Республика, Венгрия и Польша стали членами ОЭСР и НАТО. Эти страны присоединились к Европейскому Союзу в 2004 г.

В Албании, Болгарии и Румынии экономические реформы продвигаются более медленными темпами, поскольку эти страны не пришли к внутривластному согласию относительно направления дальнейшего развития экономики. В странах, которые входили в состав бывшей Югославии, сложилась намного более критическая ситуация. Только Словении удалось избежать того хаоса, которым сопровождался распад Югославии. Это утверждение верно, хотя и в меньшей степени, по отношению к Хорватии и Македонии. В то же время народное хозяйство Сербии, Черногории и Боснии было практически разрушено во время ожесточенной войны за получение контроля над Боснией (начало 90-х гг.) и над Косово (конец 90-х гг.). Не приходится и говорить, что из-за этих конфликтов многие многонациональные корпорации отказались инвестировать свои средства в этих странах.

Таблица 2.1

Объем прямых иностранных инвестиций в экономику стран Центральной Европы

Численность населения, млн чел.		Прямые иностранные инвестиции, \$ млн									
		1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	1993–2001
Албания	3,4	58	53	70	90	48	45	41	142	207	755
Хорватия	4,4	120	117	114	511	533	932	1458	1077	1578	6440
Чешская Республика	10,3	654	878	2568	1435	1286	3700	6313	4987	4924	26745
Венгрия	10,2	2350	1144	4519	2274	2167	2037	1977	1646	2440	20 554
Польша	38,7	1715	1875	3659	4498	4908	6365	7270	9342	5713	45 345
Румыния	22,4	94	341	419	263	1215	2031	1041	1025	1157	7586
Словацкая Республика	5,4	199	270	236	351	174	562	354	2052	—	4198
Словения	2,0	113	128	177	174	334	216	107	136	502	1887

Источник: International Monetary Fund, *International Financial Statistics*, March 2003.

Рынки стран Азии

Азия, на территории которой проживает более половины населения всего мира, производит всего 25% мирового ВВП (см. карту 2.5). Роль Азии в международном бизнесе нельзя преувеличить. В этом регионе производится как высококачественная продукция, так и продукция низкого качества; кроме того, этот регион является источником квалифицированной и неквалифицированной рабочей силы. С одной стороны, Азия — это основной получатель иностранных инвестиций от многонациональных корпораций; с другой стороны, регион является главным поставщиком капитала в страны, находящиеся за пределами Азии. Еще более важным является тот факт, что агрессивные, эффективно действующие предприниматели из стран Азии составляют все более жесткую конкуренцию компаниям из стран Европы и Северной Америки, что вынуждает предпринимателей этих стран повышать производительность своих предприятий и улучшать качество продукции.

Япония

После Второй мировой войны Япония, островное государство с населением 127 млн жителей, восстала из пепла и стала страной, занимающей второе место в мире по экономическим показателям (в 2001 г. ВВП Японии составил \$4,2 трлн), а также одним из самых влиятельных членов «четверки» (см. раздел «Мир в фокусе»). Стремительное развитие Японии за последние 50 лет частично объясняется тесным взаимодействием между Министерством внешней торговли и промышленности (Ministry of International Trade and Industry, MITI) и промышленным сектором экономики. (В 2001 г. министерство было переименовано в Министерство экономики, торговли и промышленности.) Министерство использовало всю свою официальную власть, а также неофициальные рычаги, чтобы сориентировать в нужном направлении производственную и инвестиционную стратегию лучших компаний страны. Например, после Второй мировой войны министерство побуждало японские компании к тому, чтобы они вкладывали средства в такие базовые отрасли промышленности, как сталелитейная промышленность и кораблестроение. После того как компании других стран также начали активно действовать в этих отраслях, MITI и многонациональные корпорации Японии перенесли акцент на производство автомобилей, бытовой электроники и производственного оборудования.

Успешной реализации действий, предпринимаемых Министерством международной торговли и промышленности, благоприятствовала централизованная отраслевая структура производства. Контроль над промышленностью Японии осуществляют большие группы взаимосвязанных компаний, называемые «кейрецу» (**keiretsu**); в центре такой группы в большинстве случаев находится один из главных банков Японии. Этот банк несет основную ответственность за обеспечение финансовых потребностей «кейрецу». Члены такой группы компаний во многих случаях выполняют функции поставщиков по отношению друг к другу, затрудняя тем самым проникновение иностранных компаний на японский рынок. Кроме того, компании, входящие в состав «кейрецу», защищены от поглощения конкурирующими компаниями. Такая защита обеспечивается тщательно продуманной системой перекрестного владения акциями, в соответствии с которой члены группы владеют акциями друг друга. Компания *Toyota Motors*, например, владеет 19% обыкновенных акций компании *Kioto Manufacturing*, а другие члены «кейрецу», в состав которой входит компания *Toyota*, владеют 40% акций *Kioto*. Компания *Kioto*, в свою очередь, является основным поставщиком автомобильных осветительных приборов, необходимых компании *Toyota*. Члены «кейрецу» в большинстве случаев доверяют сбыт экспортной продукции во всех странах мира «**sogo susha**» — внешнеторговой компании, специализирующейся на экспортных операциях. Обычно такая компания «**sogo susha**» входит в состав соответствующей «кейрецу».

Однако в 90-е г. темпы экономического роста Японии существенно снизились. Начиная с 1990 г. среднегодовой темп роста ВВП составил 1,3% (в Соединенных Штатах Америки этот показатель был равен 3,5%, в Канаде — 3%). Многие эксперты обеспокоены тем, что как экономическая, так и политическая система Японии не может достаточно быстро адаптироваться к изменениям, происходя-

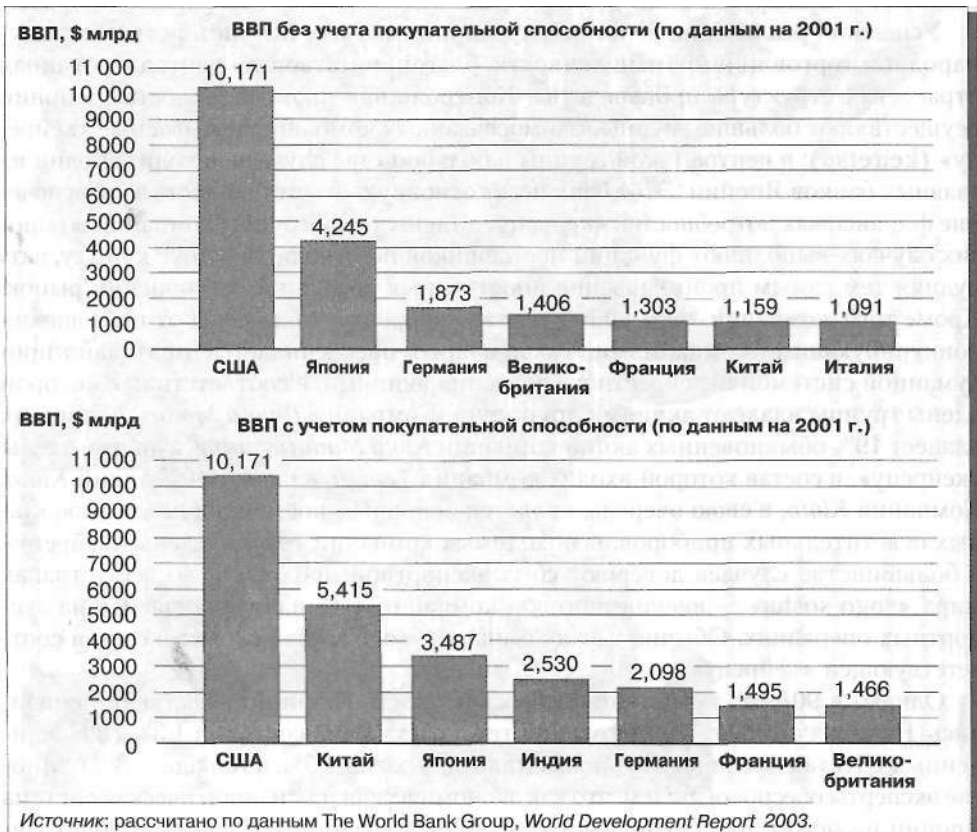
Мир в фокусе

Кто занимает второе место?

По всем параметрам экономика Соединенных Штатов Америки занимает первое место в мире. Какая страна занимает второе место, зависит от того, по какому показателю выполняются соответствующие вычисления. В большинстве случаев такой рейтинг определяется по объему валового внутреннего продукта страны (ВВП), выраженному в местных денежных единицах, в пересчете на одну из эталонных валют (например, в пересчете на доллары США). Однако некоторые эксперты убеждены в том, что выполнение адекватного сравнительного анализа требует корректировки первоначальных значений ВВП таким образом, чтобы был

обеспечен паритет покупательной способности (другими словами, чтобы были учтены различия в покупательной способности, выраженной в местных денежных единицах). На рис. 2.4, а показаны данные об экономике семи стран мира с наибольшими показателями ВВП без учета покупательной способности; на рис. 2.4, б представлены те же показатели, но с учетом этой способности. Следует обратить внимание на то, что в случае внесения корректив в ВВП на разницу между уровнями покупательной способности Китай переходит с шестого на второе место, а Индия — с двенадцатого на четвертое.

Рис. 2.4



щим в мировой экономике в связи со стремительным развитием электронной коммерции. Кроме того, международное сообщество критикует действия Японии за применение несправедливых методов торговли с целью продажи экспортных товаров на внешнем рынке, используя в то же время многочисленные нетарифные барьеры для того, чтобы ограничить импорт товаров на внутренний рынок (более подробно эта проблема анализируется в главе 9).

Австралия и Новая Зеландия

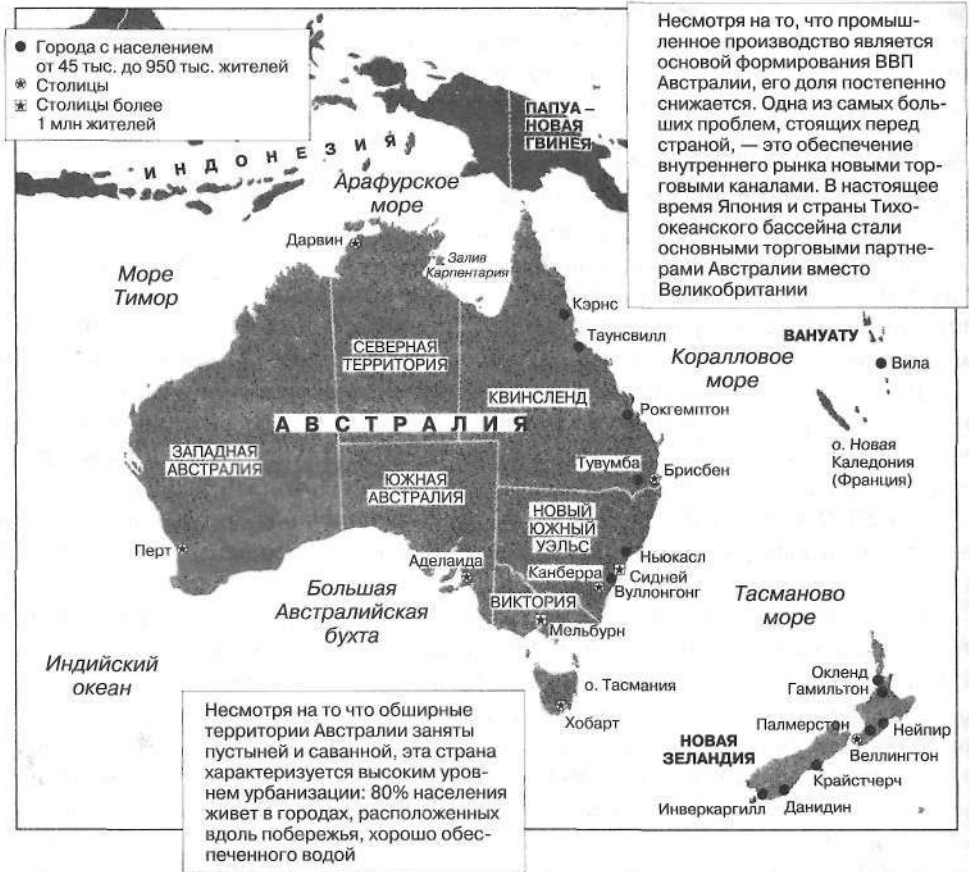
Австралия и Новая Зеландия — это еще два государства, традиционно сильных в экономическом отношении. Несмотря на общность культурного наследия, между этими странами, которые разделяют 1200 миль океана, есть много существенных различий (см. карту 2.6). Население Австралии численностью 19 млн жителей проживает на территории площадью 2,97 млн квадратных миль. Поскольку климат большей части континента засушливый, почти все население Австралии сконцентрировано в более влажных прибрежных районах; приблизительно 40% населения страны проживает в Сиднее и Мельбурне. Австралия богата природными ресурсами, но в то же время испытывает нехватку рабочей силы. В результате практически весь объем экспорта товаров, который в 2001 г. составил 17% от \$369 млрд ВВП, приходится на экспорт природных ресурсов (таких как золото, железная руда, уголь), а также на экспорт «землеемкой» сельскохозяйственной продукции (шерсти, мяса и пшеницы).

Четырехмиллионное население Новой Зеландии проживает на двух островах — на более густонаселенном Северном острове и на более живописном Южном острове, климат которого не такой умеренный, как климат Северного острова. После сокращения вмешательства государства в экономику, а также после осуществления процесса приватизации народного хозяйства в 80-е гг. Новая Зеландия приобрела в мире репутацию одного из лидеров глобального поворота в сторону максимального использования рыночно ориентированной политики. Торговля товарами имеет чрезвычайно большое значение для страны; в 2001 г. объем экспорта составил 28% от \$48 млрд ВВП. Более половины экспорта Новой Зеландии приходится на продукцию, произведенную на базе использования обширных пастбищ. Основные статьи экспорта — молочные продукты, мясо и шерсть. На долю таких стран, как Австралия, Япония и Соединенные Штаты Америки, приходится почти половина всех внешнеторговых операций Новой Зеландии.

«Четыре тигра»

Тихоокеанская Азия — это один из регионов мира, в которых промышленность развивается быстрыми темпами. За период после 1945 г. Южная Корея, Тайвань, Сингапур и Гонконг сделали такие большие успехи, что они вместе стали известны в мире под собирательным названием «четыре тигра» (это название — дань китайской культуре, к которой принадлежат три из четырех стран этой группы). Эти страны называют также новыми индустриальными странами (newly industrialized countries, NICs) или новыми индустриальными экономиками (newly industrialized economies, NIEs). «Четыре тигра» были отнесены Всемирным бан-

Карта 2.6. Австралия и Новая Зеландия



ком к категории недостаточно развитых стран, однако впоследствии им удалось добиться статуса стран с высоким уровнем доходов.

Южная Корея. Республика Корея, больше известная под названием «Южная Корея», появилась на свет в результате «холодной войны», которая разделила Корейский полуостров на две части — коммунистическую Северную Корею и капиталистическую Южную Корею. В 1953 г., после окончания Корейской войны, Южная Корея стала одной из наиболее стремительно развивающихся стран мира. В 2001 г. экспорт товаров составил 36% от \$422 млрд ВВП страны. Поддержка экономического развития Южной Кореи была обеспечена тесным сотрудничеством между правительством страны и приблизительно тридцатью частными семейными конгломератами, занимающими господствующее положение в экономике Кореи. Самые крупные из этих конгломератов, называемых в Корее «чеболями» (chaebol), — это *Samsung*, *Hyundai*, *Daewoo Group* и *LG* (в прошлом *Lucky-Goldstar*). По многим направлениям правительство Кореи предпринимало

попытки последовать по пути, проложенному японскими компаниями, в частности — использовать такие методы, как сдерживание импорта, государственное управление экономикой и индустриализация страны на базе крупных экономических объединений.

К сожалению, экономический рост Кореи был резко приостановлен в результате валютного кризиса, имевшего место в странах Азии в 1997-1998 гг. После этого кризиса многие «чеболи» столкнулись с серьезными финансовыми затруднениями. (Азиатский валютный кризис более подробно анализируется в главе 8, в разделе «Тяжелый случай "батулизма"».) Многие наблюдатели утверждали, что все проблемы корейских конгломератов стали следствием чрезмерного расширения производства, а также ошибочной кредитной политики корейских банков. Многие «чеболи», казалось, были более заинтересованы в увеличении размера, чем в повышении рентабельности, о чем свидетельствует тот факт, что эти компании брали в банках кредиты с целью вложения средств в те отрасли промышленности, которые уже находились под грузом перепроизводства (например, в такие отрасли, как автомобилестроение).

Некоторые корейские компании сделали соответствующие выводы и вышли из кризиса еще более крепкими и гибкими в экономическом отношении. Компания *Samsung*, например, ограничила сферу корпоративных интересов. Высшим руководством компании было принято решение о том, чтобы направить все ресурсы компании на производство электронного оборудования. В настоящее время компания *Samsung* лидирует на рынке микросхем памяти, жидкокристаллических мониторов, DVD-плееров и мобильных телефонов. Тем не менее процесс выхода из кризиса был достаточно болезненным, поскольку руководству компании *Samsung* пришлось уволить почти половину своих работников, а также продать те подразделения, которые занимались направлениями деятельности, имеющими для компании второстепенное значение. Другие конгломераты, такие как *Hyundai* и *Daewoo*, и сейчас ведут борьбу за восстановление своей былой славы. Некоторые подразделения их империй были распроданы иностранным владельцам, другие ожидают своего конца в судах по делам о банкротстве.⁴

Тайвань. Тайвань, иногда упоминаемый как Республика Китай, — это небольшое островное государство, расположенное недалеко от материковой части Китая. Численность населения Тайваня составляет 22,2 млн жителей. Появление этой страны стало следствием гражданской войны между национально-освободительными силами генерала Чан Кайши и коммунистами под предводительством Мао Цзедуна. После поражения на материковой территории Китая армия и правительство Чан Кайши перебрались на Тайвань. Провозгласив остров «республикой Китай», а себя — законным правителем материковой части Китая, Чан Кайши занялся развитием экономики Тайваня для того, чтобы получить необходимые средства для обещанного вторжения на материк. Передача крестьянам земель, принадлежавших владельцам крупных земельных участков, позволила повысить производительность в сельском хозяйстве. Использование частных семейных компаний в качестве основного компонента экономики, а также ориентация на экспортную торговлю позволили Тайваню стать одной из стран, занявших за последние три десятилетия лидирующие места в мире по темпам экономиче-

ского роста: средний годовой показатель экономического роста страны за этот промежуток времени составил более 8%. В 2001 г. объем экспорта был равен \$123 млрд, или 43% от \$288 млрд ВВП страны.

Темпы экономического развития Тайваня были настолько высокими, что эта страна не могла больше позволить себе вести конкурентную борьбу как промышленный центр, действующий на базе использования низкооплачиваемой рабочей силы. Именно поэтому тайваньские компании в последнее время направляют свои усилия на более прибыльные отрасли экономики, позволяющие существенно увеличивать стоимость вложенных ресурсов (например, на производство электронного оборудования и выпуск автомобилей). Тем не менее эти компании по-прежнему нуждаются в низкооплачиваемых рабочих. Несмотря на отсутствие дипломатических отношений между Тайванем и Китаем, тайваньские компании вкладывают все больше средств в заводы и сборочные цеха, расположенные на территории Китая, чтобы получить доступ к столь необходимой низкооплачиваемой рабочей силе.

Сингапур. Бывшая британская колония Республика Сингапур является небольшим островным государством, расположенным на южной оконечности Малайского полуострова. Чтобы преодолеть хроническую безработицу, которая охватила страну после получения независимости в 1965 г., правительство Сингапура с самого начала придавало особое значение развитию трудоемких отраслей промышленности (таких как текстильная промышленность). Подобная экономическая политика оказалась настолько успешной, что вскоре Сингапур перешел к более прибыльным отраслям экономики, таким как переработка нефти и химическое обогащение руды, а также к высокотехнологичным отраслям, таким как производство компьютеров и биотехнологии. При численности населения всего 4,1 млн жителей сейчас Сингапур страдает от нехватки рабочей силы. В сложившихся условиях страна не может больше конкурировать с такими странами, как Гондурас и Индонезия, в производстве чувствительных к колебаниям цен, трудоемких промышленных товаров.

В 2001 г. доход на душу населения в Сингапуре составил \$24 740, а общий объем экспорта — \$122 млрд, или 133% от \$91 млрд ВВП страны. Эта цифра — не опечатка. Сингапур преуспевает в сфере **реэкспорта**, или вывоза ранее импортированных товаров. Сингапурские компании умело пользуются преимуществами отличных портовых сооружений и оборудования и используют их для ввоза иностранных товаров с последующим вывозом этих товаров в другие страны (в частности, в соседнюю Малайзию). Помимо того что Сингапур является важным портом и центром переработки нефти, он предоставляет квалифицированные финансовые услуги и услуги в сфере систем связи азиатским странам Тихоокеанского бассейна. Кроме того, Сингапур в скором времени станет региональным центром высоких технологий.

Гонконг. Появление Гонконга стало следствием «опиумной войны», разразившейся между Великобританией и Китаем. В результате этой войны Гонконг был передан под управление британцев. В 1860 г. Великобритания получила в свое подчинение город Коулун на континентальной части Китая, а в 1898 г. ей на период 99 лет была безвозмездно передана в аренду часть материка, известная под на-

званием «Новые территории». Срок аренды истек 1 июля 1997 г. В этот день Китай снова получил политический контроль над Гонконгом. Правительством Китая Гонконгу был присвоен статус особого административного региона (special administrative region, SAR). Такой статус обеспечивает Гонконгу достаточную степень автономности. Гонконг имеет свое законодательство, пользуется экономической независимостью, имеет статус свободного порта и использует отдельную налоговую систему. Страна будет пользоваться всеми этими привилегиями до 2047 г. В то же время Китай недвусмысленно дал понять, что в конечном итоге навяжет Гонконгу свою политическую волю.

Гонконг, расположенный вокруг глубокой, защищенной гавани, играет роль «окна», открывающего путь на материковую часть Китая; именно поэтому он очень привлекателен для международного бизнеса. На небольшой территории, занимаемой Гонконгом, проживает почти семь миллионов людей, что обеспечивает наличие высокообразованной, высокопродуктивной рабочей силы для таких отраслей промышленности, как производство текстильных изделий и электронного оборудования. Кроме того, Гонконг предоставляет банковские и финансовые услуги большинству стран Восточной Азии. Результатом высокого уровня общей культуры населения Гонконга, а также выгодного географического положения страны стал тот факт, что гонконгские предприниматели во многих случаях предоставляют посреднические услуги компаниям всего мира, желающим вести бизнес с Китаем. Помимо всего прочего Гонконг играет роль буфера между Тайванем и его политическим врагом Китаем. Таким образом, Гонконг успешно действует как перевалочный пункт для транзитных грузов, идущих из Китая. Гонконгский порт принимает товары из Китая, после чего готовит их к отгрузке в другие страны мира, и наоборот. Статистика экспортных операций, осуществляемых в Гонконге, иллюстрирует деятельность страны как реэкспортера. В 2001 г. объем экспорта в Гонконге составил \$191 млрд, или 117% от \$163 млрд ВВП страны.

Китай

При численности населения, равной 1,2 млрд жителей, Китай является самой населенной страной в мире. Кроме того, Китай — одно из наиболее древних государств, переживших правление ряда императоров в период с 2000 г. до н. э. до 90-х гг., когда была образована Китайская Народная Республика. Стихийная гражданская война сделала возможным вторжение Японии в Китай в 1931 г. После изгнания японцев в конце Второй мировой войны гражданская война возобновилась. В конечном итоге в 1949 г. коммунистические силы Мао Цзэдуна победили националистскую армию во главе с генералом Чай Кайши.

Во времена Мао Цзэдуна коммунизм в Китае прошел три этапа. Первый этап — «большой скачок» (1958–1960) — состоял в реализации программы форсированной индустриализации страны посредством увеличения количества мелких предприятий, производивших трудоемкую продукцию. Провал этой программы привел в конечном итоге к началу «культурной революции» (1966), во время которой китайская молодежь, подстрекаемая руководящими коммунистическими кадрами, провела тотальную чистку членов партии, подозреваемых в отступлении от доктрин Мао. Последовавший за этими событиями политический хаос снова

отодвинул на неопределенное время экономическое развитие страны, поскольку многие квалифицированные и образованные члены общества были высланы в деревню «замаливать свои идеологические грехи».

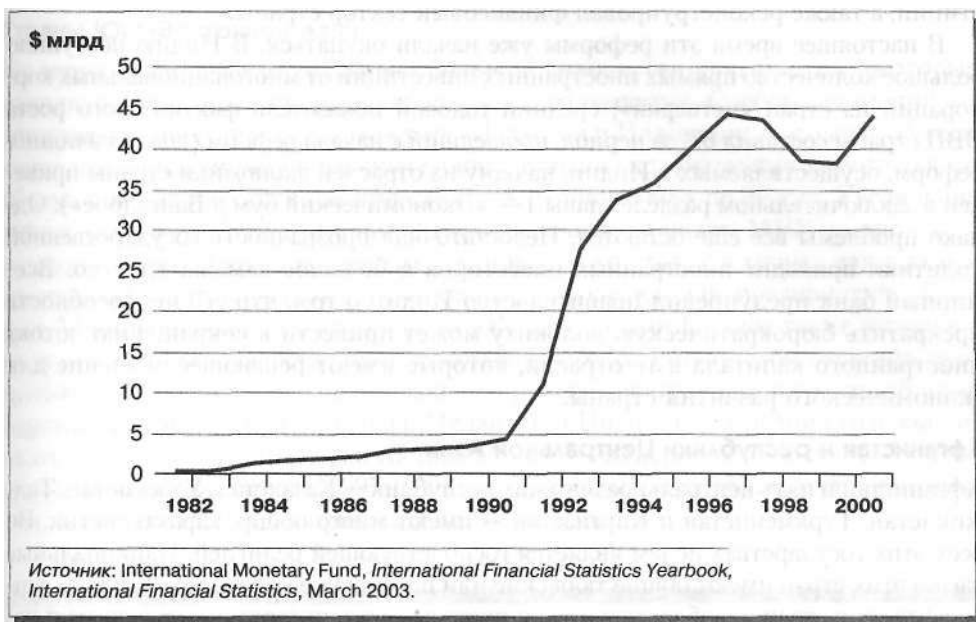
После смерти Мао в 1976 г. новым правительством Китая была принята программа развития страны по принципу ограниченного свободного рынка. В сельском хозяйстве была частично восстановлена частная собственность, а предприниматели получили право открывать небольшие компании, такие как рестораны или предприятия легкой промышленности. Иностранным компаниям было разрешено открывать совместные предприятия с китайскими фирмами. В результате всех этих реформ резко возрос объем прямых иностранных инвестиций в китайскую экономику, что привело к бурному экономическому развитию страны, а также к возрождению надежд китайского народа на получение политической свободы. В то же время коммунистические лидеры не желали уступать свою власть. Применение оружия против нескольких тысяч демократически настроенных демонстрантов на пекинской площади Тяньаньмынь в июне 1989 г. привело к охлаждению политических и экономических отношений между Китаем и странами «четверки», продолжавшемуся на протяжении нескольких лет.

Однако как бы там ни было, Китай идет по своему уникальному пути развития. Под неусыпным руководством коммунистической партии Китай продолжает проводить политику, ориентированную на свободный рынок. Как следствие такого сочетания коммунистической идеологии и свободного рынка, экономика Китая все больше проявляет признаки «шизофрении». Государственные предприятия, известные своей низкой производительностью и дешевыми подделками, борются за выживание. Начиная с 1998 г. с этих предприятий было уволено 28,5 млн рабочих, что привело к социальным волнениям и политической нестабильности во всей стране.⁵ С другой стороны, активно действующий частный сектор экономики Китая привлек внимание многих компаний из всего мира. Как показано на рис. 2.5, объем прямых иностранных инвестиций резко возрос после 1992 г. Особого внимания заслуживают возросшие инвестиции, вкладываемые в экономику Китая инвесторами-китайцами из Тайваня, Гонконга и Сингапура. Эти инвесторы воспринимают Китай как источник трудолюбивой, низкооплачиваемой рабочей силы, — товара, который становится все более редким в их странах. За последнее время большие китайские города пережили бурное экономическое развитие, чего нельзя сказать о сельских районах страны, в которых насчитывается около 900 млн жителей. Устранение увеличивающегося разрыва между уровнем жизни сельского и городского населения Китая — вот основная задача, решить которую предстоит лидерам Китая.

Индия

Индия с численностью населения, достигшей миллиардной отметки в 2000 г., занимает второе место в мире по плотности населения. Это одна из самых бедных стран: ВВП в расчете на душу населения в этой стране равен всего \$460. Индия входила в состав Британской империи до 1947 г., когда Индийский субконтинент был разделен по религиозным признакам на Индию, на территории которой преимущественно проживают индусы, и Пакистан, где преобладают мусульмане. В 1971 г. восточ-

Рис. 2.5. Годовой объем прямых иностранных инвестиций в экономику Китая с 1982 по 2001 г.



нал часть Пакистана была провозглашена независимым государством, которое получило название Бангладеш. Новообразованное государство Индия заимствовало многие черты британской государственной системы, в том числе парламентскую систему правления, сильную систему независимых судебных органов и профессиональный бюрократический аппарат. На протяжении большей части исторического периода, последовавшего после Второй мировой войны, в стране господствовала государственная собственность на предприятия, принадлежащие к основным отраслям экономики, в том числе на компании энергетической промышленности, транспортные компании и предприятия тяжелой промышленности. Государственная собственность стала ключевым элементом действий правительства Индии, направленных на экономическое развитие страны.

Бюрократический аппарат Индии может оказаться слишком громоздким и медлительным для успешного ведения бизнеса в этой стране. До 1991 г. правительство Индии не поощряло иностранные инвестиции, разрешая только миноритарное владение акциями индийских предприятий, а также навязывая другие обременительные требования. Например, с 70-х гг. в качестве условия продажи продукции на рынке страны от компании *Coca-Cola* требовалось выдать секрет формулы фирменного прохладительного напитка. Компания отказалась пойти на это условие и предпочла покинуть этот рынок. Впоследствии, после экономических реформ 1991 г., предпринятых премьер-министром Индии Рао и открывших рынок для иностранных компаний, *Coca-Cola* снова проникла на индийский ры-

нок. В результате осуществления этих реформ были сокращены торговые ограничения, открыты пути для увеличивающегося потока прямых иностранных инвестиций, а также реконструирован финансовый сектор страны.

В настоящее время эти реформы уже начали окупаться. В Индию поступило большое количество прямых иностранных инвестиций от многонациональных корпораций из стран «четверки»; средний годовой показатель фактического роста ВВП страны составил 6% за период, прошедший с начала реформ (анализ влияния реформ, осуществляемых в Индии, на одну из отраслей экономики страны приведен в заключительном разделе главы 1 — «Экономический бум в Бангалоре»). Однако проблемы все еще остаются. Недостаточная прозрачность государственной политики приводит иностранных инвесторов в большое замешательство. Всемирный банк предупредил правительство Индии о том, что его неспособность прекратить бюрократическую волокиту может привести к сокращению потока иностранного капитала в те отрасли, которые имеют решающее значение для экономического развития страны.

Афганистан и республики Центральной Азии

Афганистан и пять центральноазиатских республик — Казахстан, Узбекистан, Таджикистан, Туркменистан и Киргизстан — имеют много общих характеристик. Во всех этих государствах ислам является господствующей религией. Национальные языки этих стран имеют общие тюркские или персидские корни. Поскольку в ландшафте этих стран преобладают горы и пустыни, все они страдают от нехватки пахотных земель. Народы этих стран бедны: доход на душу населения варьируется от \$800 в Афганистане до \$5000 в Казахстане. Однако обширные запасы ископаемого топлива можно найти по всей территории Центральной Азии, особенно на территории Казахстана и Туркменистана.

Еще одна общая черта, объединяющая все эти страны, — это роль России в их новейшей политической истории. Пять центральноазиатских республик входили в состав царской России. После свержения царя коммунистами каждая из них стала социалистической республикой, входящей в состав Советского Союза. После распада Советского Союза в 1991 г. все пять республик провозгласили свою независимость.

Россия сыграла большую роль и в современной истории Афганистана. В 1979 г. советские войска оккупировали Афганистан, но десять лет спустя, после больших потерь в боях с моджахедами, были выведены из страны. После нескольких лет гражданской войны исламские фундаменталисты (представители движения «Талибан») взяли под свой контроль большую часть территории страны. Однако поддержка Талибана населением страны ослабла после того, как Талибан попытался навязать жителям Афганистана строгие религиозные принципы, такие как запрет девочкам получать образование. Кроме того, Талибан позволил Аль Каиде, террористической организации, которую возглавлял Усама бен Ладен (Osama bin Laden), организовать тренировочные базы по всей территории Афганистана. После атаки Аль Каиды на Всемирный торговый центр и Пентагон 11 сентября сухопутные войска и воздушные силы США оказали помощь Северному альянсу в свержении правительства Талибана. Новое афганское правительство столкну-

лось со многими проблемами, связанными с установлением мира в стране и повышением благосостояния афганского народа.

Страны Юго-Восточной Азии

На территории Азии расположено большое количество других стран, которые находятся на разных стадиях экономического развития. Особого внимания заслуживают такие страны, как Таиланд, Малайзия и Индонезия, — страны, обладающие низкооплачиваемой рабочей силой и ставшие получателями значительного объема прямых иностранных инвестиций за период с 80-х по 90-е гг. Увеличение затрат на рабочую силу в Японии вынудило многие японские МНК построить на территории этих трех стран заводы-спутники, на которых с низкими издержками производятся детали и узлы, поставляемые на родительские предприятия в Японии. Многонациональные корпорации из США и стран Европы также использовали эти страны в качестве производственной базы. Результатом экспорта продукции, выпущенной с использованием прямых иностранных инвестиций, стал бурный рост экономики Таиланда, Малайзии и Индонезии. Средний годовой показатель роста ВВП этих стран составил более 7% за период с 1980 по 1995 г. В то же время валютный кризис 1997-1998 гг. нанес большой ущерб этим странам, причем самый тяжелый удар пришелся по Индонезии.

Рынки стран Африки и Ближнего Востока

Африка занимает около 22% общей площади материковой части земного шара; этот континент богат природными ресурсами. Египет расположен в северо-восточной части африканского континента, на границе региона, известного под названием «Ближний Восток».

Африка

На африканском континенте (см. карту 2.7) насчитывается 54 страны, совокупная численность населения которых составляет 815 млн жителей. В конце XIX в. большая часть Африки была колонизирована могущественными европейскими державами (такими как Бельгия, Франция, Германия, Италия, Португалия, Испания и Великобритания), которым необходимо было достигнуть стратегических военных целей или удовлетворить внутриполитические потребности. Волна колониализма начала обратное движение в середине 50-х, когда европейские державы одна за одной начали терять контроль над своими колониями. Следы колониализма остаются в Африке до сих пор, что непосредственно отражается на наличии возможностей для международного бизнеса. Например, такие страны, как Чад, Нигер и Кот-д'Ивуар (Берег Слоновой Кости), сохраняют тесные экономические и культурные связи с Францией. Эти страны привязывают свою национальную валюту к валюте Франции, а также придерживаются французских принципов организации правовой системы, системы образования и системы правления. Благодаря этим связям французские промышленные компании, финансовые учреждения и сервисные компании занимают лидирующее положение

в международной торговле с этими странами. Аналогичная ситуация сложилась в Кении, Зимбабве и Южноафриканской Республике: работа государственных учреждений этих стран смоделирована по британскому образцу, что дает британским компаниям конкурентные преимущества на их рынках.

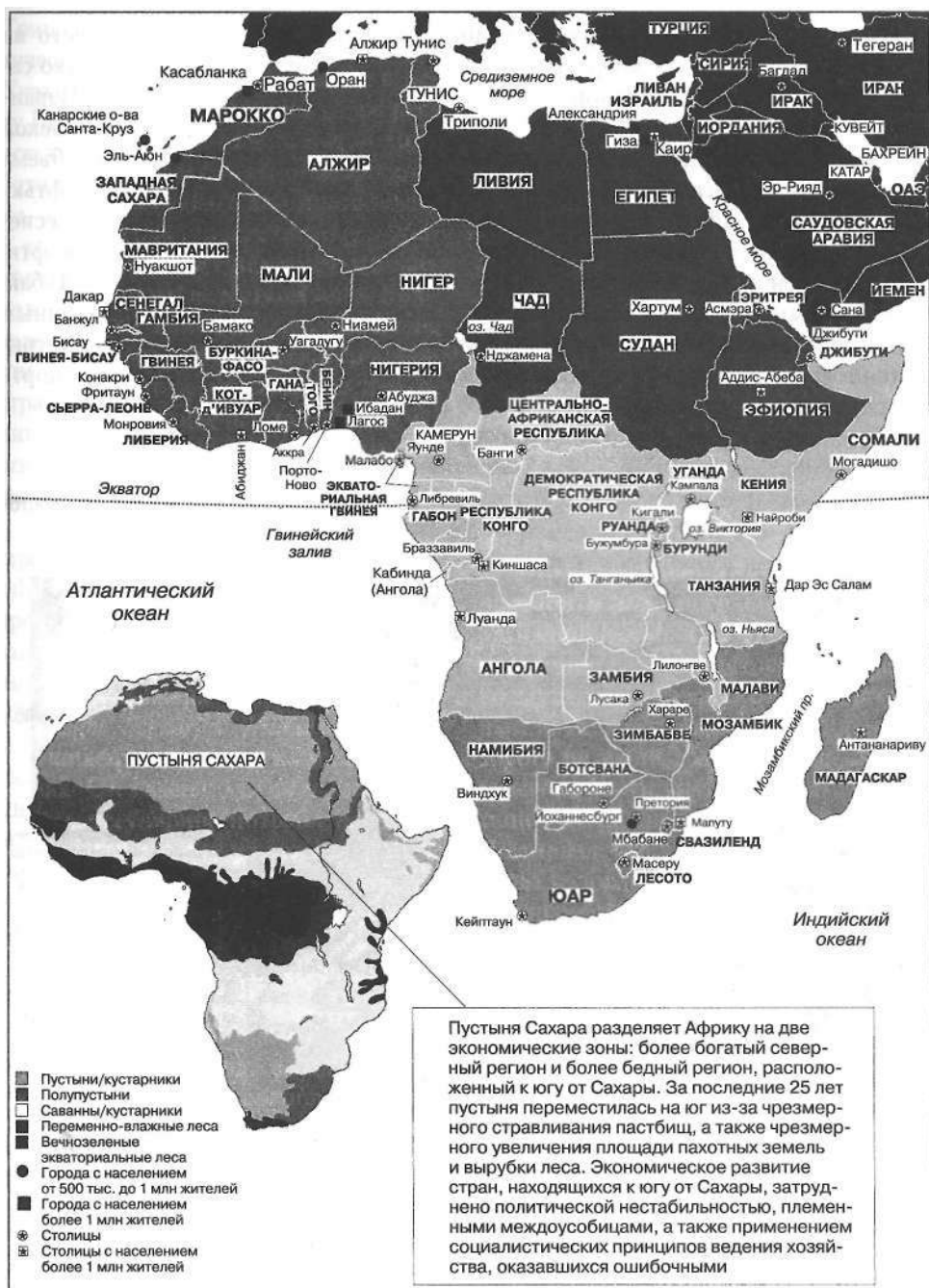
Экономика стран Африки в подавляющем большинстве опирается на использование природных ресурсов. Добыча нефти дает половину ВВП в таких странах, как Ангола, Габон и Нигерия, и четверть ВВП Алжира. Сельское хозяйство также имеет большое значение для экономики многих стран Африки. В некоторых из этих стран сельскохозяйственная продукция представляет собой основную статью экспорта. Например, на долю таких продуктов, как кофе, какао и пальмовое масло, приходится 80% экспорта Кот-д'Ивуар; продажа кофе и чая составляла 80% экспорта Руанды до того, как в стране разразился конфликт между различными племенами. К сожалению, жители большинства африканских стран преимущественно заняты в натуральных хозяйствах; к числу таких стран принадлежат Гамбия, Мозамбик, Сьерра-Леоне, Танзания и Замбия. В разделе «Аргументы за и против», представленном ниже, рассматриваются некоторые возможности содействовать экономическому развитию этих стран.

Многие эксперты убеждены в том, что в XXI столетии именно Южная Африка займет на континенте господствующее положение по экономическим показателям, а также что именно эта страна станет движущей силой экономического развития всего континента. Южная Африка обладает плодородными землями и богатыми месторождениями золота, алмазов, хрома и платины. Многие многонациональные корпорации использовали Южную Африку в качестве базы для ведения бизнеса на африканском континенте до 70-х гг., когда Организация Объединенных Наций ввела торговые санкции против этой страны. Необходимость введения этих санкций возникла из-за политики апартеида (разделения народа страны на черных, белых и азиатов), которую проводило правительство страны. В результате такого внешнего давления со стороны международного сообщества правительство Южной Африки в 1994 г. вынуждено было предоставить равное избирательное право всем гражданам страны. В мае 1994 г., во время первых в истории Южной Африки выборов, в которых принимали участие все граждане независимо от их расовой принадлежности, президентом страны был избран лауреат Нобелевской премии Нельсон Мандела. В 2001 г. объем экспорта товаров из Южной Африки (преимущественно полезных ископаемых) составил 26% от \$113 млрд ВВП страны.

Ближний Восток

Ближний Восток охватывает территорию между Юго-Западной Азией и Северо-Восточной Африкой (см. карту 2.8). Этот регион называют «колыбелью цивилизации», поскольку именно на его территории появились первые в мире крестьянские хозяйства, города, правительства, своды законов и письменность. Кроме того, этот регион был местом зарождения ряда основных религий мира, в том числе иудаизма, христианства и ислама. История Ближнего Востока — это история конфликтов и политической нестабильности. На протяжении второй половины

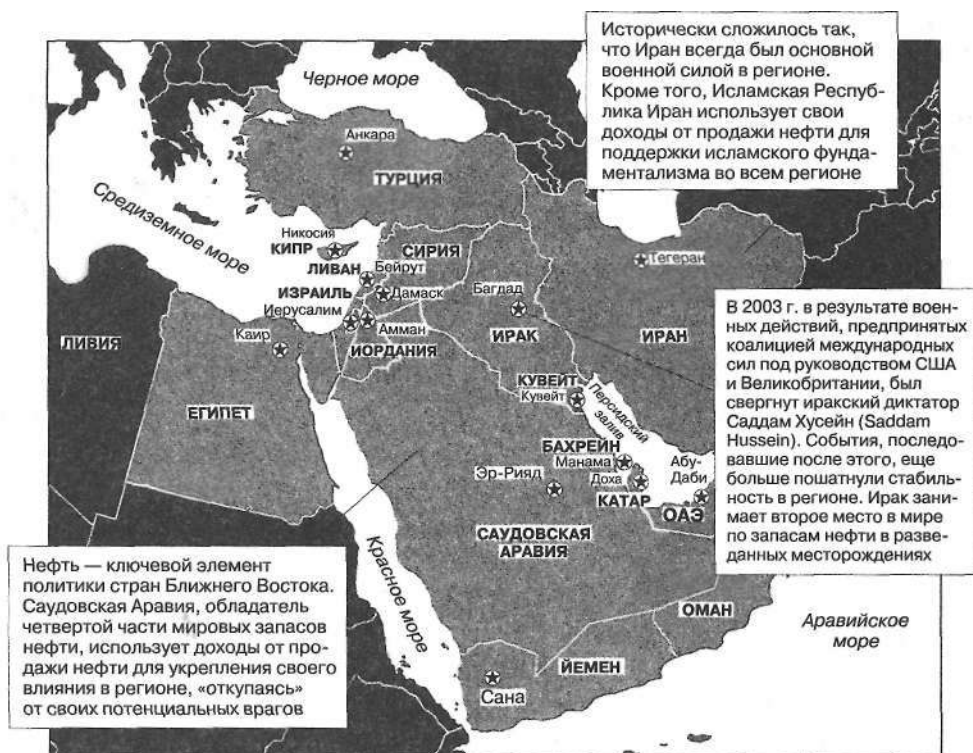
Карта 2.7. Африка и Ближний Восток



XX в. этот регион пережил ряд арабо-израильских войн, войну между Ираном и Ираком и две войны в Персидском заливе. Все эти войны сделали крайне рискованным ведение бизнеса на Ближнем Востоке.

В 2001 г. Саудовская Аравия (Saudi Arabia) занимала первое место на Ближнем Востоке по размеру ВВП, который составил \$173 млрд, однако самый высокий уровень доходов на душу населения (\$16710 в год) был в Израиле. На Ближнем Востоке расположены страны, богатые нефтью. В Саудовской Аравии, например, добыча нефти приносит 40% ВВП и 90% общего объема доходов от экспорта. Некоторые страны Ближнего Востока, богатые нефтью, предпринимают попытки диверсифицировать свою экономику, чтобы обеспечить «жизнь после нефти». В Кувейте доходы, полученные от продажи нефти, используются на формирование впечатляющего портфеля инвестиций. Дубай, один из семи Объединенных Арабских Эмиратов, предлагает иностранным инвесторам все преимущества зоны свободной торговли (которая рассматривается в главе 9), а также прекрасную инфраструктуру и каналы для экспорта товаров в другие страны региона.

Карта 2.8. Ближний Восток



Рынки стран Южной Америки

Тринадцать стран Южной Америки, показанных на карте 2.9, имеют общую политическую историю, а также много общих экономических и социальных проблем. Указ папы римского, изданный в 1494 г., разделил привилегии на колонизацию между Португалией, которая получила Бразилию, и Испанией, которая получила всю остальную часть континента. Испанские и португальские колонизаторы поработили коренные народы, присвоили их золотые прииски и серебряные рудники, а их поля превратили в плантации сахарного тростника, табака и какао. К концу XVIII в. влияние этих двух европейских держав на южноамериканские колонии ослабло. Под предводительством таких патриотов, как Симон Боливар, колонии одна за другой добились независимости. В 1825 г. испанский флаг развевался только над Кубой и Пуэрто-Рико. Однако сам факт получения независимости не означал решения всех проблем, существующих на континенте. Во многих странах Южной Америки имела место большая неравномерность в распределении доходов, а также бедность, широко распространенная среди населения. Следствием такого положения на континенте стала политическая нестабильность и вытекающая из этого настоятельная необходимость проведения реформ.

На протяжении всего послевоенного периода правительства большинства стран Южной Америки придерживались **политики замещения импорта** (import substitution policy) как основного пути экономического развития. Такой подход предполагает стимулирование развития местной промышленности с использованием тарифных и нетарифных ограничений в качестве средства сдерживания импорта товаров. (Метод, противоположный по своей сути замещению импорта, — содействие экспорту; в соответствии с этим методом страна добивается экономического роста посредством **содействия экспорту** (export promotion). Такой подход к экономическому развитию, успешно опробованный в Тайване, Гонконге и Сингапуре, более подробно рассмотрен ранее.) В то же время для большинства отраслей экономики стран Южной Америки внутренний рынок слишком мал для того, чтобы на нем можно было получить экономию от масштаба посредством использования серийного производства. Кроме того, ограниченность местных рынков не позволяет обострить конкурентную борьбу между отечественными производителями, что приводит к повышению цен на товары, произведенные на внутреннем рынке, по сравнению с ценами на эти же товары на других рынках. Политика ограничения импорта приносит выгоды тем отечественным компаниям, которые ведут конкурентную борьбу с иностранными компаниями. Однако эта же политика снижает возможности экспортных компаний страны в плане конкуренции на мировых рынках, поскольку этим компаниям приходится использовать для производства своей продукции более дорогостоящие исходные ресурсы по сравнению с их зарубежными конкурентами. В таком случае правительству приходится субсидировать деятельность таких компаний, а во многих случаях — национализировать их, чтобы сохранить рабочие места в городах. Большие затраты, которые приходится нести при таком подходе, ложатся на плечи налогоплательщиков и потребителей в виде повышенных цен на товары, однако с течением

Карта 2.9. Южная Америка



времени правительство все равно сталкивается с необходимостью решения проблемы дефицита бюджета. В результате происходит инфляция и как следствие — обесценивание сбережений среднего класса.

Многие страны Южной Америки, в том числе Аргентина, Бразилия и Чили, приняли на вооружение подобную политику замещения импорта, которая была хорошо задумана, но в конечном итоге оказалась крайне деструктивной. Следует отметить, что в конце 80-х гг. правительства этих стран начали резко менять свою политику. В рамках проводимых реформ были снижены тарифные ограничения, заключены соглашения о свободной торговле с соседними странами, приватизированы различные отрасли промышленности. Кроме того, компании из этих стран начали участвовать в конкурентной борьбе на международных рынках. Например, Чили сегодня можно отнести к числу стран, экономика которых максимально ориентирована на свободный рынок. К сожалению, несмотря на экономический бум 90-х гг., происшедший в результате проведения такой политики, в начале нового тысячелетия экономическое положение некоторых стран Южной Америки сильно пошатнулось. В число стран, которые после 2000 г. столкнулись с серьезными экономическими и политическими проблемами, входят Аргентина, Бразилия, Колумбия и Венесуэла. Сложная экономическая ситуация в Аргентине рассматривается в заключительном разделе данной главы «Время плакать по Аргентине».

Краткое изложение содержания главы

Резюме

Обеспечение высокой конкурентоспособности компании в международном масштабе требует от менеджера глубокого понимания мировых рынков, а также взаимосвязей между ними. Кроме того, менеджер должен уметь правильно оценивать возможности для ведения бизнеса, имеющиеся на этих рынках. Основным критерий привлекательности той или иной страны для ведения бизнеса на ее территории — это уровень доходов на душу населения, который позволяет определить профиль целевых потребителей на данном рынке, а также возможности страны в качестве потенциального места для расположения производственных мощностей.

Страны «четверки» — Япония, страны — члены ЕС, Соединенные Штаты Америки и Канада — имеют первостепенное значение для деятельности многонациональных корпораций. Некоторые эксперты убеждены в том, что компания не может преуспеть на глобальном рынке, если она не обеспечит своего присутствия на рынках стран «четверки».

Северная Америка — Канада, Мексика, США и островные государства Карибского бассейна — один из самых крупных и самых богатых рынков мира. Между Канадой и США сформировались самые крупномасштабные в мире двусторонние торговые взаимоотношения. Экономические реформы, которые начали осуществляться в Мексике в 1982 г., повысили роль этой страны в мировой экономике.

Еще один крупный, богатый рынок, привлекательный для международного предпринимательства, — это страны Западной Европы, в особенности 15 стран —

>>>>> АРГУМЕНТЫ ЗА И ПРОТИВ <<<<<<<<

Выбор оптимального способа помощи развивающимся странам

Преимущества финансовой и гуманитарной помощи

Многие люди во всем мире озабочены тем, как можно поднять уровень жизни в развивающихся странах. Эта озабоченность частично обусловлена гуманными побуждениями многих представителей мирового сообщества, стремящихся улучшить жизнь бедных людей. В других случаях причины этой озабоченности заключаются в необходимости обеспечения безопасности: повышение уровня жизни в бедствующих странах уменьшает вероятность того, что они будут угрожать жизни и благосостоянию народов соседних стран. Кроме того, в некоторых случаях желание помочь развивающимся странам объясняется еще и экономическими причинами: повышение уровня доходов населения этих стран влечет за собой расширение рынков сбыта продукции компаний из более богатых стран. Однако независимо от мотивации актуальным остается вопрос о том, как лучше помочь развивающимся странам: посредством предоставления безвозмездной финансовой помощи или посредством расширения торговли с ними? Другими словами, должны ли развитые страны предоставлять помощь развивающимся странам в виде необходимых ресурсов или было бы более целесообразно вместо этого открыть рынки сбыта для их продукции?

Многие эксперты убеждены в том, что экономический рост развивающихся стран находится в прямой зависимости от финансовой помощи со стороны более богатых иностранных государств. Развитые страны ежегодно предоставляют более бедным странам помощь в размере \$60 млрд. Большая часть этих средств предназначена для финансирования различных проектов развития инфраструктуры, таких как строительство новых дорог и электростанций, а также для развертывания систем связи. Во многих случаях адекватная инфраструктура является основным критерием, которым многонациональные корпорации руководствуются в процессе принятия решений о выборе место-

положения своих заводов или дистрибьюторских центров. Однако частные инвесторы неохотно вкладывают деньги в такие государственные проекты из-за неустойчивого финансового положения развивающихся стран. Следовательно, помощь со стороны правительств развитых стран может оказаться единственным способом финансирования процесса развития инфраструктуры в развивающихся странах. Например, правительством США было выделено \$63 млн на строительство дорог на острове Минданао, одном из южных Филиппинских островов. Усовершенствование инфраструктуры было решающим элементом развития рыболовного промысла в этом регионе.

Чтобы непосредственно облегчить человеческие страдания, могут быть использованы другие средства помощи бедствующим странам. Предоставление гуманитарной помощи в виде продуктов питания, медицинских препаратов и строительных материалов помогает накормить, вылечить и приютить миллионы людей. Такая помощь особенно актуальна, когда в стране имеют место гражданские волнения, которые вынуждают крестьян покидать свои дома, оставляя урожай гнить на полях (подобная ситуация имела место во время гражданских войн в Руанде, Сомали и Судане).

Помощь развивающимся странам может оказаться более предпочтительной по сравнению с торговлей в случае, если этот способ создает меньше политических проблем в стране, предоставляющей эту помощь. Развивающиеся страны, которые успешно занимаются экспортной торговлей, во многих случаях обнаруживают, что импортирующие страны повышают ограничения на ввоз их товаров. Например, развитые страны ежегодно выделяют \$1 млрд помощи Бангладеш, но при этом вводят таможенные тарифы и квоты на ввоз 80% экспортной продукции из этой страны.

Преимущества торговли

Одна из старых китайских пословиц гласит: «Дай человеку рыбу — накормишь его на один день; научи его удить рыбу — накормишь его на всю

жизнь». С этой древней мудростью согласуются и выводы многих экспертов по вопросам помощи развивающимся странам, считающих, что эконо-

мическое развитие этих стран целесообразнее стимулировать посредством развития торговли с ними, а не посредством предоставления помощи. Торговля позволяет создавать рабочие места для жителей развивающихся стран. Полученную заработную плату работники расходуют на приобретение продукции отечественного производства, что, в свою очередь, формирует спрос на эту продукцию, а также создает дополнительные возможности для занятости местного населения на отечественных предприятиях.

Еще более важным аспектом развития торговых отношений с развивающимися странами является то, что в процессе экспорта товаров отечественного производства менеджеры и работники национальных предприятий обучаются новым навыкам и методам выпуска и сбыта этих товаров. Специалисты местных компаний налаживают контакты с иностранными дистрибьюторами, завоевывают расположение зарубежных клиентов, формируют отношения доверия с иностранными кредиторами, а также изучают все нюансы систем обслуживания потребителей в зарубежных странах. Такое усовершенствование человеческого капитала той или иной страны неизбежно сказывается на работе других компаний и отраслей экономики, когда эти специалисты открывают свои собственные компании или когда их переманивают на свою сторону конкурирующие отечественные фирмы. Результирующий эффект такого развития событий — повышение конкурентоспособности, рентабельности и эффективности экономики страны в целом. Такие страны, как Сингапур, Гонконг и Тайвань, обязаны своими успехами в послевоенный период использованию модели экономического развития, базирующегося на максимальном использовании экспортной торговли. Другие эксперты поддерживают использование торговли как основы экономического роста развивающихся стран, мотивируя свою точку зрения известными фактами провала программ помощи таким странам. Например, реализация долгосрочных программ помощи, предоставляемой в виде продуктов питания, приводит в результате к снижению цен на зерно на внутреннем рынке страны, которой предоставляется эта помощь. Следствием такого развития событий является неспособность местных крестьян заработать себе на жизнь, что вынуждает их покидать свои земельные участки и искать работу в больших городах. В качестве иллюстрации можно привести сле-

дующий пример. Когда войска США и ООН вошли в Сомали в 1992 г., они привезли с собой столько продуктов питания для местного населения, что сомалийским фермерам было невыгодно выращивать зерновые. В результате в следующем сезоне поля остались незаезженными, что сделало страну еще больше зависимой от помощи других стран. Еще один аргумент против состоит в том, что очень часто программы предоставления помощи оказываются настолько громоздкими и плохо спланированными, что результаты их реализации никак не отражаются на повышении уровня жизни населения страны. Например, Всемирный банк и международные организации из Дании, Норвегии и Швеции в рамках программ оказания помощи за период с 1961 по 1987 г. выделили Танзании \$16 млрд. Большая часть этих средств была направлена на финансирование процесса национализации различных отраслей промышленности страны, а также на переселение крестьян и их семей по месту образования новых коллективных хозяйств. Из-за неэффективности государственного промышленного сектора и снижения производительности в сельском хозяйстве конечным результатом помощи, предоставленной Танзании, стало снижение доходов на душу населения в два раза за период с 1980 по 1993 г.

Итоговые вопросы

1. Что, по вашему мнению, лучше: оказание финансовой и гуманитарной помощи развивающимся странам или расширение торговли с ними?
2. Какие существуют альтернативные способы совершенствования инфраструктуры развивающихся стран, помимо оказания финансовой помощи?
3. Какая из сторон должна решать, как следует использовать помощь иностранных государств, — страна, предоставляющая помощь, или страна, получающая ее?

Источники: «Food Crisis for 34m Africans», *Financial Times*, August 5, 1994, p. 3; «World Bank Attacked for Backing Nyerere», *Financial Times*, July 27, 1994, p. 12; «World Bank Laments Its Tanzania Role», *Financial Times*, July 27, 1994, p. 3; «Empty Promises», *The Economist*, May 7, 1994, pp. 11-12; «The Kindness of Strangers», *The Economist*, May 7, 1994, pp. 19-22; «Developed Nations Want Poor Countries to Succeed on Trade, but Not too Much», *Wall Street Journal*, September 20, 1993, p. A10.

членов Европейского Союза. Члены ЕС — это демократические государства с парламентской формой правления, экономика которых ориентирована на свободный рынок. После краха коммунистической идеологии страны Восточной и Центральной Европы переживают период перехода от коммунизма к капитализму. Для того чтобы стимулировать экономическое развитие, эти страны в подавляющем большинстве перешли на рыночную экономику. Перспективы экономического роста этих стран, а также неудовлетворенный потребительский спрос на их рынках представляют большой интерес для многих азиатских, североамериканских и европейских МНК.

В Азии находится ряд стран, которые характеризуются самыми стремительными темпами экономического развития после Второй мировой войны. Япония и «четыре тигра» — Южная Корея, Гонконг, Сингапур и Тайвань — добились бурного экономического роста благодаря экономической политике, предполагающей максимальное содействие экспортной торговле. Успех Японии и «четырех тигров» стал для других стран региона, таких как Индия и Китай, стимулом для пересмотра экономической политики, ориентированной на поддержку внутреннего рынка. Экономика Австралии и Новой Зеландии также играет важную роль в этом регионе.

В период с 50-х по 60-е гг. многим африканским странам удалось получить независимость от своих метрополий. Экономика этих стран базируется главным образом на использовании природных ресурсов и сельском хозяйстве. Страны Ближнего Востока занимают важное место в мировой экономике благодаря богатым запасам нефти.

Страны Южной Америки получили независимость еще в начале XIX в. Многие из этих стран богаты природными ресурсами и плодородными землями. Тем не менее непрекращающаяся политическая нестабильность, так же как и политика замещения импорта, проводимая правительствами некоторых стран, существенно затрудняет экономическое развитие континента на протяжении всего послевоенного периода. Следует отметить, однако, что в 80-е гг. основные страны Южной Америки, в том числе Аргентина, Бразилия и Чили, перешли к реализации стратегий экономического роста, предполагающих ориентацию на свободный рынок и поддержку экспортной торговли. Приватизация и сокращение вмешательства государства в экономику привело к возобновлению интереса международных компаний к рынкам континента. К сожалению, в начале нового тысячелетия экономическое положение некоторых стран Южной Америки сильно пошатнулось.

Контрольные вопросы

1. Какие страны входят в состав «тройки»? Какие страны входят в состав «четверки»? Почему они имеют такое большое значение для международного бизнеса?
2. Каким образом различия между уровнем доходов и характером их распределения в разных странах влияют на международные деловые операции?
3. Опишите роль США в мировой экономике.
4. Какую роль в развитии экономики Японии сыграло Министерство международной торговли и промышленности (MITI)?

5. Что такое «кейрецу»?
6. Какие страны входят в группу, называемую «четыре тигра»? Почему они имеют большое значение для деятельности международных компаний?
7. Что такое «чеболь»?
8. Опишите роль природных ресурсов и сельского хозяйства в экономике стран Африки.
9. Как политика замещения импорта повлияла на экономику Бразилии и Аргентины?

Вопросы для обсуждения

1. В настоящее время роль региональных торговых блоков, таких как ЕС и НАФТА, непрерывно возрастает. Какие последствия имеет деятельность этих блоков для международного бизнеса? Являются ли эти последствия полезными или губительными? Как они могут повлиять на инвестиционные решения компаний?
2. Многие американские и европейские предприниматели утверждают, что система «кейрецу», применяемая в Японии, препятствует проникновению иностранных компаний на японский рынок. На каком основании, по вашему мнению, они сделали такой вывод?
3. Этнические связи, старые колониальные контакты и языковая принадлежность населения страны могут повлиять на успех международной торговли на рынке этой страны. Почему, по вашему мнению, это возможно? Если такая зависимость существует, как она может повлиять на выбор зарубежных рынков для проникновения на них?
4. Какие действия могут предпринять страны Африки, чтобы привлечь больше иностранных инвестиций в свою экономику?

Развитие навыков в международном бизнесе

Успех компании в сфере международного бизнеса во многих случаях зависит от того, в какой степени специалисты этой компании владеют информацией об иностранных рынках, необходимой для принятия решений по поводу экспорта и импорта товаров, а также относительно инвестирования капитала. Ниже перечислены самые подходящие источники такой информации.

Обзор экономического положения (Survey of Current Business), публикуемый ежемесячно Министерством торговли США, — основной источник статистических данных об экономике США. Содержит подробный анализ всех операций, выполняемых в рамках международной торговой и инвестиционной деятельности и затрагивающих интересы Соединенных Штатов.

Мировая книга фактов (The World Factbook) — подробный ежегодный справочник о странах мира, публикуемый Центральным разведывательным управлением США, содержит экономическую, политическую, географическую и другую

информацию о странах мира. Представляет особую ценность для менеджеров в сфере международного бизнеса, так как содержит много фактов о небольших, малоизвестных и политически нестабильных районах мира. Предположим, читатель этой книги — специалист компании *Crestone Energy Corporation*, нанятый китайским правительством для разведки нефти и газа на Островах Спратли. *Мировая книга фактов* — один из немногих доступных источников, из которых этот специалист может получить информацию об Островах Спратли. В частности, из этого источника можно узнать, что во время высокого прилива многие из островов этой группы покрываются водой, что на островах нет постоянно проживающего населения, а также что пять различных стран (Китай, Малайзия, Филиппины, Тайвань и Вьетнам) заявили о правах на Острова Спратли и разместили на них свои гарнизоны. Вооруженный полученными фактами, этот специалист мог бы в полной мере понять всю сложность исследований, которые должна выполнить компания *Crestone*, а также оценить вероятность того, что компания станет мишенью во время политического конфликта.

Информационно-аналитические справки (Background Notes) — серия информационно-аналитических документов Государственного департамента США, содержащих краткое (объемом 10-14 страниц) описание отдельных стран. Каждая *информационно-аналитическая справка* позволяет получить общее представление о географии, культуре, жизненных условиях, политической ориентации, экономической политике и принципах ведения торговли в той или иной стране. Такой источник получения информации особенно полезен для проведения инструктажа специалистов, которым предстоит выполнять временные задания в одной из зарубежных стран.

Коммерческий путеводитель по странам мира (Country Commercial Guide) — еще одна серия документов Государственного департамента США, каждый из которых предоставляет детальную информацию о законах, процессуальных нормах, экономических условиях в той или иной стране, а также другие сведения об основных коммерческих рынках мира.

Доклад о мировом развитии (World Development Report) — публикуемый ежегодно доклад Всемирного банка; содержит много таблиц, в которых отображена детальная информация о странах — членах Всемирного банка, в том числе данные о численности их населения, уровне и характере распределения доходов, а также об инфраструктуре, правительственных расходах, торговле, производстве, уровне жизни, здравоохранении, образовании и о процессе урбанизации.

Статистика торговли товарами (Commodity Trade Statistics); ежегодный доклад Организации Объединенных Наций, содержащий подробные данные об экспортно-импортных операциях каждой страны, классифицированные либо по товарам, либо по странам (являющимся получателями или источниками товаров). Этот доклад представляет собой источник исчерпывающих данных о стране, например, информации о стоимости свинины, которая экспортировалась из Дании в Португалию в 2003 г. С другой стороны, этот доклад может показаться достаточно громоздким, если понадобится на его основании получить данные по временному ряду (например, данные о совокупном объеме экспорта за каждый год, начиная с 1983 г. и заканчивая 2003 г.).

Статистические данные о платежном балансе (Balance of Payments Statistics), **Международная финансовая статистика** (International Financial Statistics), **Статистические данные о направлениях торговли** (Direction of Trade Statistics) — доклады, публикуемые Международным валютным фондом (МВФ). Доклад «*Статистические данные о платежном балансе*», публикуемый ежегодно, содержит данные о платежных балансах стран — членов МВФ. Ежемесячный доклад «*Международная финансовая статистика*» предоставляет финансовую информацию о международной и внутренней коммерческой деятельности стран — членов МВФ, в частности — процентные ставки, финансовые и банковские показатели, цены, объем экспорта, валютный курс. В докладе «*Статистические данные о направлениях торговли*», составляемом один раз в квартал, содержится детальная информация об экспортно-импортных операциях стран — членов МВФ.

Банк данных о национальной торговле (National Trade Data Bank, NTDB); распространяется Министерством торговли США ежемесячно. Печатное издание NTDB доступно в библиотеках многих колледжей, а также во всех федеральных книгохранилищах США. Этот документ содержит информацию, полученную из других источников (в том числе некоторых источников, которые перечислены выше). Кроме того, банк данных о национальной торговле содержит базы данных, которых нет больше нигде. Предположим, одна из компаний производит горные велосипеды и ищет дистрибьютора в Германии. NTDB позволяет получить информацию о том, заинтересованы ли хотя бы некоторые дистрибьюторы в продаже горных велосипедов иностранного производства. Помимо всего прочего, NTDB имеет в своем составе документ, который называется «*Базовое руководство по выполнению экспортных операций*». Это руководство представляет собой пошаговую инструкцию, разработанную Министерством торговли США для того, чтобы помочь начинающим экспортерам. В этом руководстве содержится исчерпывающий перечень источников информации, которыми часто пользуются международные компании в процессе ведения бизнеса с зарубежными странами.

Задание

Посетите библиотеку и проанализируйте данные, содержащиеся в каждом из перечисленных выше стандартных источников. После этого дайте ответы на следующие вопросы.

1. Каким был общий объем импорта бельгийских товаров в США по стоимости в прошлом году? Какой была стоимость импорта американских товаров в Бельгию?
2. Чему равен общий объем инвестиций США в экономику Бельгии? Какую сумму составляют инвестиции Бельгии в экономику США?
3. Составьте краткую справку об экономике Бельгии по таким пунктам: ВВП; доход на душу населения; темпы роста экономики; основные статьи экспорта и импорта; основные торговые партнеры.
4. Составьте краткую справку о населении Бельгии по следующим пунктам: языки, на которых разговаривают жители страны; средний образовательный уровень; средняя продолжительность жизни; темпы прироста населения.

Ответив на все эти вопросы с использованием печатных источников, попробуйте получить ту же информацию через Интернет. (На web-сайте данного учебника

есть ссылки на некоторые сайты, которые могут помочь в выполнении этого задания, однако необходимо просмотреть и другие web-сайты.) На какие вопросы было легче ответить, используя печатный материал? Какие задания было легче выполнить с помощью Интернета?

Заключительный кейс

Время плакать по Аргентине

В 90-е гг. Аргентина занимала одно из первых мест в мире по темпам экономического роста. Такому успеху способствовали два фактора. Во-первых, в 1991 г. Аргентина и соседние страны — Бразилия, Парагвай и Уругвай — объединились в экономический блок *Mercosur*. Позже к блоку в качестве ассоциированных членов присоединились Боливия, Чили и Перу. Во-вторых, в 1992 г. правительством Аргентины было принято решение о том, чтобы привязать денежную единицу денежного обращения страны (песо) к американскому доллару по курсу один к одному. Раньше Аргентина страдала от инфляции, темпы которой доходили до 5000% в год. Крупные чиновники из экономических ведомств страны заявили, что каждый песо, пушенный в обращение, будет обеспечен американскими долларами, хранящимися в центральном банке страны. Это означало, что правительство не сможет решать экономические проблемы страны простым выпуском дополнительного количества песо.

Эти два стратегически важных действия позволили Аргентине предложить иностранным инвесторам достаточно привлекательные условия для ведения бизнеса на территории страны. Зарубежные компании получили возможность инвестировать свои средства в стабильную экономическую среду, характеризующуюся низкими темпами инфляции. Кроме того, предприятия, расположенные в Аргентине, могли получить доступ ко всему рынку стран — членов *Mercosur*, рынку, насчитывающему 269 млн потребителей с совокупным ВВП около \$922 млрд. Вскоре Бразилия стала самым крупным торговым партнером Аргентины и в страну начали поступать иностранные инвестиции.

К сожалению, благоприятный экономический климат в стране изменился. В 1999 г. в Бразилии произошла девальвация национальной валюты более чем на 33%, в то время как в Аргентине между песо и долларом США сохранилось соотношение «один к одному». Действия Бразилии разрушили экономику Аргентины. У аргентинских промышленных предприятий появились трудности со сбытом своей продукции на бразильском рынке. С другой стороны, бразильским компаниям было достаточно легко продавать свои товары на рынке Аргентины. В результате многонациональные корпорации, у которых было намерение выйти на рынок *Mercosur*, быстро поняли, что им лучше строить новые заводы на территории Бразилии, а не Аргентины.

Еще больше ухудшил ситуацию тот факт, что правительство Аргентины потеряло контроль над государственной финансово-бюджетной политикой. В 90-е гг., во времена благоприятной экономической обстановки в стране, государственные деятели в Буэнос-Айресе и в столицах провинций широко пользовались та-

ким методом, как получение займов для финансирования правительственных программ и проектов. Государственный долг, большую часть которого необходимо было выплатить иностранным кредиторам, достиг \$141 млрд, тогда как общий объем негосударственной задолженности (выраженной преимущественно в долларах США) был на десятки миллиардов больше. Стремительно растущая задолженность страны наряду с неспособностью правительства контролировать государственные расходы привела к тому, что иностранные кредиторы (в том числе Международный валютный фонд) отказались помочь Аргентине выпутаться из долгов.

В 2001 г., накануне Рождества, Аргентина не выполнила обязательств по выплате государственного долга, отказавшись произвести платежи процентов на этот долг. В январе 2002 г. президент Аргентины Эдуардо Дуальде (Eduardo Duhalde) объявил, что он принял решение о незамедлительном проведении девальвации песо приблизительно на 40%. (С июня 2003 г. курс аргентинского песо по отношению к доллару США снизился приблизительно на две трети.) Президент Аргентины издал указ, в соответствии с которым все негосударственные долги, выраженные в долларах США, а также все счета на электроэнергию должны быть погашены в песо. Кроме того, он строго запретил предоставлять гражданам доступ к их долларовым счетам, разрешив при этом снимать со счета на протяжении одного месяца только сумму, эквивалентную одной тысяче песо. Последовавшая за этим повсеместная долларизация экономики Аргентины привела в результате к экономическому хаосу. По оценкам специалистов, 79% банковских кредитов и 70% банковских вкладов были деноминированы в долларах США. Импорт многих потребительских товаров быстро прекратился, так как иностранные компании (в особенности компании из Соединенных Штатов Америки) поняли, что их товары слишком дороги для аргентинцев. Компания *Compaq*, например, немедленно прекратила поставки новых компьютеров в страну, а компания *Timberland* точно так же поступила с поставками спортивной обуви. Особое беспокойство вызывали аргентинские банки, поскольку многие из них взяли большие долларовые кредиты и в свою очередь ссудили эти денежные средства аргентинским физическим лицам и компаниям. В соответствии с политикой правительства, эти банковские ссуды должны были погашаться в обесценившемся песо, тогда как банки по-прежнему должны были выплачивать кредиты в долларах США. Поскольку курс песо по отношению к доллару США значительно снизился, появились опасения, что банковская система страны разрушится и банковское кредитование прекратится, что увеличило бы вероятность банкротства тысяч аргентинских фирм с последующим увольнением большого количества работников. В результате безработица в стране возросла до 18%, а реальная заработная плата упала на 40%. По оценкам специалистов, около 50% населения страны живет сейчас за чертой бедности, в то время как до экономического кризиса этот показатель был равен 38%.

В марте 2003 г. ситуация в стране еще больше осложнилась после того, как Верховный суд Аргентины признал, что политика «песофикации», проводимая правительством, нарушает права собственности вкладчиков аргентинских банков. По предварительным оценкам, банки должны возратить своим вкладчикам около \$12,5 млрд. К сожалению, это решение Верховного суда может инициировать оче-

редной финансовый кризис, так как правительство не имеет в своем распоряжении достаточного объема доходов, чтобы обеспечить возврат этих денег вкладчикам.

Вопросы к кейсу

1. Какие выгоды получила Аргентина от поддержания соотношения между аргентинским песо и долларом США на уровне «один к одному»? Какими были последствия этой политики?
2. Как повлиял экономический кризис в Аргентине на мировую экономику?
3. Как отражаются неудачи Аргентины на других странах: приносят им выгоду или вред? Назовите страны (если они есть), которые могут извлечь выгоду из проблем, с которыми столкнулась Аргентина. Назовите страны (если они есть), на которых ситуация в Аргентине может сказаться отрицательно.
4. Как может воздействовать кризис в Аргентине на желание иностранных инвесторов вкладывать капитал в экономику страны?

Источники: «Hard Times, Same Old Politics», *The Economist*, March 22, 2003, p. 33f; «Defaulter of Last Resort», *The Economist*, March 8, 2003, p. 38; «Supreme Cort of Argentina Kills Peso Decree», *Wall Street Journal*, March 6, 2003, p. A1; «Argentina to Blame for Its Sorry State», *Houston Chronicle*, February 14, 2002, p. 1B; «With Peso Floating Free, Focus Turns to Inflation», *Houston Chronicle*, January 8, 2002, p. 1C; «Argentina's Woes Need Long Answer», *Houston Chronicle*, January 8, p. 1C; «Imports to Argentina Stopped on a Dime, Rending Supply Chain», *Houston Chronicle*, January 24, 2002, p. 1C.



Германия: детали, детали, детали... и полуторамесячный отпуск

Экономическую систему ФРГ, скорее всего, можно отнести к смешанному типу, поскольку в этой системе, с одной стороны, Правительство оставляет за собой большие полномочия в управлении экономикой, а с другой — сформированы прочные взаимоотношения между государственным и частным сектором экономики. Кроме того, в Германии существует хорошо разработанная система социального обеспечения, задача которой состоит в том, чтобы оградить граждан страны от экономических трудностей.

После Второй мировой войны каждое очередное правительство Германии искало пути поддержки основных элементов сложной экономической системы страны (имеющей в Германии название «Soziale Marktwirtschaft» — «социальная рыночная экономика»). Следует обратить внимание на то, что в ФРГ между работодателями и работниками, а также между частными компаниями и правительством сформировались устойчивые взаимоотношения. На протяжении длитель-

ного периода в стране практически не было трудовых конфликтов. Более того, активное участие всех социальных групп в процессе принятия экономических решений обеспечивает такой уровень сотрудничества между заинтересованными сторонами, которого не удалось достигнуть многим странам Западной Европы. Такое взаимодействие является основой устойчивого экономического роста страны на протяжении многих десятилетий. Однако эта ситуация меняется по мере того, как внешние факторы вынуждают Германию повышать конкурентоспособность своей экономики на мировой арене. Кроме того, по мере продолжения процесса приватизации все больше возрастает потребность в обеспечении большей гибкости и открытости экономической системы.

Немецкие компании, как мелкие, так и крупные, функционируют на основании сложной системы правил и положений внутреннего распорядка, большая часть которых изложена в *Законе о представительных органах рабочих на предприятии*, принятом в 1972 г. (*Works Constitution Act, нем. — Betriebsverfassungsgesetz*). В отличие от многих стран Западной Европы, в Германии рабочие и служащие активно участвуют в решении вопросов, имеющих отношение к их должностным обязанностям. Подробное описание сути такой роли рабочих в деятельности компании детально содержится в «*общественном договоре*», или «*Soziale Marktwirtschaft*», как его часто называют в Германии. Конечная цель этого договора — формирование усовершенствованной системы взаимоотношений между работником и работодателем, в отличие от традиционно антагонистических взаимоотношений между ними в других странах Западной Европы.

В большинстве случаев рабочее место на немецком предприятии организовано таким образом, чтобы обеспечить гармоничные условия работы специалиста, выполняющего свои должностные обязанности на этом рабочем месте. Это стало возможным в том числе и благодаря тому, что организация рабочих мест осуществляется под управлением тщательно продуманной системы правил и положений внутреннего распорядка. Такая система предполагает недвусмысленное, логически обоснованное и справедливое решение трудных или спорных вопросов. Правовые механизмы разрешения конфликтов в большинстве случаев позволяют избежать возникновения конфликтных ситуаций.

Закон о представительных органах рабочих на предприятии 1972 г. определяет схему взаимоотношений между работниками и работодателем в рамках любой компании с численностью персонала не менее пяти человек. Этот закон гарантирует каждому работнику право быть услышанным, право на получение исчерпывающей информации по вопросам оплаты труда и комплектования персонала, а также по другим важным социальным и экономическим вопросам. Кроме того, в этом документе изложены правила обеспечения техники безопасности на рабочих местах.

В соответствии с законом руководство компании обязано информировать рабочий комитет об основных инвестиционных и финансовых планах, рассматриваемых в компании, хотя в конечном итоге все деловые решения принимаются высшим исполнительным руководством. Рабочие комитеты играют особо важную роль в промышленном секторе экономики, однако они широко распространены и в других отраслях экономики.

Работодатели и наемные работники, как правило, отчисляют одинаковые суммы в пенсионный фонд, а также выплачивают одинаковые взносы по стра-

ховке на случай безработицы и по медицинской страховке. Независимо от уровня должности и заработной платы все рабочие и служащие отчисляют около 20% своих доходов в пенсионный фонд. Отчисления по страховке на случай безработицы в среднем составляют около 7% от общего заработка, а отчисления на медицинское обслуживание — от 13 до 14%. В действительности немецкие рабочие несут тяжелое налоговое бремя, но они также получают достаточно большие пособия.

Более 90% населения Германии пользуется услугами системы здравоохранения, финансируемой государством. Частные страховые компании занимаются страхованием специалистов, работающих не по найму. Помимо всего прочего немецкие работодатели обязаны покрывать половину расходов, связанных с оплатой отпусков по болезни, декретных отпусков, а также праздничных дней. Немецким рабочим, которые нуждаются в длительных отпусках по состоянию здоровья (более полутора месяцев), гарантируется оплата в размере 80% от их обычного заработка.

В соответствии с положениями федерального закона все рабочие и служащие один раз в год получают минимальный оплачиваемый отпуск, равный 20 дням. В действительности продолжительность отпуска многих работников намного больше. Благодаря действиям профсоюзов, которые имеют в Германии большое влияние, почти 70% немцев получают полуторамесячный отпуск. Продолжительность отпуска оставшихся 30% работников равна от четырех до шести недель, не считая официальных нерабочих дней, установленных законом. Любому работнику можно получить 18 лет предоставляется отпуск от 25 до 30 дней.

Немецкие профсоюзы традиционно пользуются большой властью, хотя в последние годы их влияние несколько ослабло. Профсоюзы в Германии имеют отраслевую организацию; членом профсоюза может стать любой работник той или иной отрасли или сектора экономики, независимо от того, какую работу он выполняет. В отличие от профсоюзов в некоторых странах мира, немецкие профсоюзы не зависят ни от одной политической партии, а также не имеют какой бы то ни было религиозной ориентации.

Все профсоюзы принимают активное участие в заключении коллективных договоров, в которых оговариваются условия труда: продолжительность рабочего дня, официальные нерабочие дни, размеры пособий и оплата за сверхурочную работу. Вопросы оплаты и вознаграждения труда рабочих и служащих рассматриваются во время переговоров между профсоюзами и работодателями ежегодно, а размеры пособий и вопросы повышения уровня жизни пересматриваются один раз в несколько лет.

Влияние профсоюзов в Германии выходит далеко за рамки решения вопросов, имеющих непосредственное отношение к условиям труда. Например, *право на участие в принятии решений* (нем. Mitbestimmungsrecht) обеспечивает представителям профсоюза возможность участия в голосовании по ряду важнейших вопросов управления предприятием. К числу этих вопросов принадлежат разработка продукта, выработка рыночной стратегии, инвестирование капитала, а также наем работников на ключевые управленческие должности. Кроме того, в большинстве крупных корпораций представители профсоюзов занимают одно или более мест в совете директоров.

Мультимедиа-обучение

В немецком языке «Freizeit» означает «*свободное время*». Для немцев свободное время — это очень большая ценность. Если кто-то работает больше восьми часов в день, это значит, что в организации работы были допущены какие-либо ошибки.

УЗНАЙТЕ больше о Германии и ее уникальной экономической системе. Выясните, почему культура играет такую большую роль в формировании ментальности народа Германии, ее экономики и способов ведения бизнеса.

Глава

3

Правовые, технологические и политические аспекты международного бизнеса

«...Гарри Поттер околдовал издательский бизнес.»

После изучения главы студент должен уметь:

- 4 дать описание основных правовых систем, с которыми приходится сталкиваться международным компаниям;
- 4- объяснить, как законы, действующие внутри страны, влияют на способность компании заниматься международным бизнесом;
- 4 перечислить существующие способы разрешения конфликтов, возникающих в международного бизнеса;
- 4 описать влияние, которое оказывает технологическая среда страны пребывания на международный бизнес;
- 4 объяснить, как компании могут защитить себя от политического риска.

Гарри Поттер едет в Китай

Гарри Поттер, один из самых известных героев нового тысячелетия, — это юный волшебник, персонаж ряда книг, написанных Дж. К. Роулинг (J. K. Rowling). Можно с уверенностью сказать, что Гарри Поттер околдовал издательский бизнес. По оценкам специалистов, за пять лет, прошедших после публикации первой книги о Гарри Пот-

тере, было продано 192 млн экземпляров первых четырех книг о волшебных приключениях этого героя. Руководители компании *Bloomsbur Publishing*, которой принадлежат права на публикацию книг о Гарри Поттере, убеждены в том, что привлекательность юного волшебника затрагивает души читателей во всем мире. Именно поэтому компания занимается активным продвижением книг о Гарри Поттере на неанглоязычные рынки. Китай представляет особый интерес для компании в качестве целевого рынка, так как в этой стране литература для детей в большинстве случаев служит скорее для воспитания нравственных принципов или пропаганды последних тенденций в политике правительства, а не для развлечения юных читателей. Например, в рассказе «Today I Will Raise the Flag» («Сегодня я поднимаю флаг») учитель усмиряет непослушного ученика, пообещав, что, если он будет себя хорошо себя вести, ему позволят водрузить китайский флаг на школьном флагштоке. Еще один рассказ для детей повествует о Маленьком Вене, который хочет засадить лесом местную гору. В конце рассказа, когда герой выполнил эту задачу, торжественно делается вывод: «Маленький Вен принес большую пользу своему народу!»

Для большинства юных читателей такая литература совсем неинтересна. Именно поэтому между китайскими издательскими фирмами разгорелась жестокая конкуренция за получение прав на публикацию серии книг о Гарри Поттере в стране. Как отмечает Ванг Руйкин (*Wang Ruiqin*), редактор пекинского издательского дома *People's Literature Publishing House*, «в китайских книгах авторы убеждают детей в необходимости быть храбрыми, тогда как храбрость Гарри Поттера просто очевидна, когда читаешь рассказ о нем». Компания *People's Literature Publishing House* опередила 10 отечественных конкурирующих фирм, пообещав британскому издателю заплатить лицензионный сбор в размере 10% от объема продаж. В планы издательства входила продажа первых трех книг, изданных в комплекте, по цене \$10, что по китайским меркам достаточно дорого.

Как бывает и в каждом романе о Гарри Поттере, путь издателя к успеху был усеян препятствиями. Переводчики изо всех сил старались передать очарование стиля Джоан Роулинг при переводе ее текстов на китайский язык. В процессе перевода возникало много трудностей, в том числе с передачей звучания имени главного персонажа на китайском языке; в конечном итоге имя «Гарри Поттер» получило в китайской фонетике форму, напоминающую английское «Ha-li Bo-te». Еще больше проблем возникло перед самым выходом книг о Гарри Поттере на китайский рынок, когда правительством Китая была начата пропагандистская кампания против «поклонения феодализму». Миссис Ванг была обеспокоена тем, что действия, принятые правительством, могут ослабить интерес родителей к книге о юном волшебнике. Несмотря на все эти препятствия, Гарри Поттер и китайская компания, получившая лицензию на право публикации книг Джоан Роулинг (*People's Literature Publishing House*), в скором времени ощутили вкус успеха. Компания быстро продала первый тираж романов о Гарри Поттере, составивший 600 тыс. комплектов. Со всем неудивительно, что когда в китайских кинотеатрах был показан первый фильм о Гарри Поттере («Harry Potter and Philosopher's Stone» — «Гарри Поттер и философский камень»), этот фильм имел громадный успех у зрителей.

Имеет ли популярность какие-либо границы? Через полгода после дебюта книг о Гарри Поттере на китайском рынке юные китайские читатели буквально расхватывали с полок магазинов пятый роман, «Harry Potter and the Leopard-Walk-up-to-Dragon» («Гарри Поттер и леопард, подошедший к дракону»). Была только одна проблема: британская писательница Джоан К. Роулинг еще не закончила писать свой пятый роман о приключениях Гарри Поттера. Очевидно, что какой-то известный китайский автор (проще говоря, мошенник) решил заработать на популярности Гарри, написав свой собственный роман о нем. Китайская полиция пригрозила штрафовать книжные магазины, продающие роман, а тем време-

нем оживленная торговля этой книгой продолжалась. К счастью, когда в июне 2003 г. вышел настоящий пятый роман Джоан К. Роулинг — «Harry Potter and the Order of the Phoenix» («Гарри Поттер и Орден Феникса»), китайские дети присоединились к своим сверстникам во всем мире и начали покупать этот роман, как только он появился в местных книжных магазинах.¹

В сущности, все решения, которые приходится принимать менеджерам в международном бизнесе (решения по вопросам комплектования персонала, организации сбыта продукции компании на рынке страны пребывания, выбора технологий и т. д.), зависят от местных условий страны, в которой предполагается осуществлять деловые операции. В процессе разработки стратегии выхода на китайский рынок издателю книг о Гарри Поттере пришлось столкнуться с уникальными культурными, правовыми и политическими условиями, характерными именно для Китая. Задача текущей и следующей глав состоит в том, чтобы проанализировать влияние различных аспектов ведения бизнеса в той или иной стране на управление международными деловыми операциями фирмы. В данной главе рассматриваются правовые, технологические и политические аспекты; в главе 4 представлен анализ культурных аспектов международного бизнеса.

Правовая среда

Национальная компания должна следовать законам и обычаям своей страны. Перед международной компанией стоит намного более сложная задача: она должна соблюдать не только законы своей страны, но и законы стран, в которых она осуществляет деловые операции. Как законы родной страны, так и законы принимающей страны в значительной степени влияют на методы ведения бизнеса. Эти законы определяют выбор рынков, которые компания может обслуживать, цены на продукцию, которые она может назначить, а также стоимость необходимых исходных ресурсов (рабочей силы, сырьевых материалов и технологии). Кроме того, от правовых аспектов ведения бизнеса в той или иной стране зависит выбор мест размещения экономических операций. Например, некоторые компании, функционирующие на базе Интернета, предпочитают не охватывать своими операциями рынок Китайской Народной Республики из-за произвола, который, как им кажется, характерен для поведения китайских властей. В представленном ниже разделе «В мире информационных технологий» рассматриваются некоторые дополнительные аспекты воздействия стремительного развития Интернета на правовые системы различных стран.


Различия между правовыми системами


Правовые системы различных государств существенно отличаются друг от друга по ряду причин исторического, культурного, политического и религиозного характера. Правовые нормы, роль юристов, бремя доказательства, право на судебный надзор и, безусловно, сами законы имеют свою специфику в каждой стране.

Например, в Соединенных Штатах Америки в период экономического спада компании имеют право увольнять работников, уведомив их об этом за очень короткий период времени, а также выплатив минимальное выходное пособие. В то же время в Бельгии компании, в которых планируется сократить численность служащих, должны за три месяца уведомить работника об увольнении, а также выплатить выходное пособие в размере оплаты его труда за три последних месяца или за два месяца на выбор из пяти лет, которые этот служащий проработал на данную компанию. Как показано на рис. 3.1, получение доступа к правовым системам также имеет свою специфику в разных странах. В Соединенных Штатах Америки, например, наличие большого количества юристов, а также возможность получения недискриминационного доступа к правовой системе существенно облегчают работу международных компаний, которым необходимо урегулировать разногласия со своими поставщиками и клиентами. В отличие от США Южная Корея страдает от нехватки специалистов в области права из-за высокой сложности экзаменов, которые приходится сдавать будущим адвокатам: только двум процентам претендентов удается сдать эти экзамены. В результате многим международным компаниям, работающим в Южной Корее, приходится улаживать конфликтные ситуации в частном порядке, а не через суд. Аналогичная ситуация складывается в Индии: из-за того, что в системе судопроизводства страны накопилось более трех миллионов судебных дел, слушание которых отложено, многие адвокаты советуют своим деловым клиентам решать споры в частном порядке, вместо того чтобы десять лет ждать рассмотрения дела в суде. Ситуация складывается еще хуже в Португалии: в этой стране может уйти 12 лет на то, чтобы гражданский иск был принят к рассмотрению.²

Углубленное изучение культуры

В Японии совсем немного юристов. В отличие от Соединенных Штатов разрешение конфликтов в судебном порядке просто не характерно для японской культуры. Посетите web-сайт www.prenhall.com/griffin, чтобы узнать больше о том, каким образом культурные установки влияют на правовую систему Японии.


www.prenhall.com/griffin



CultureQuest

Общее право. Общее право — это основа правовой системы в Великобритании и ее бывших колониях, в том числе в таких странах, как Соединенные Штаты Америки, Канада, Австралия, Индия, Новая Зеландия, Барбадос, Сент-Китс и Невис, а также Малайзия. **Общее право** (common law) основано на совокупном опыте принятия решений по отдельным судебным делам, накопленном на протяжении всей истории страны. Эти дела создают судебные прецеденты, которые другие судьи используют в процессе рассмотрения аналогичных дел.

Развитие общего права происходило по-разному в разных странах общего права. Следовательно, законы, которые оказывают влияние на практику ведения биз-

Закон и Интернет

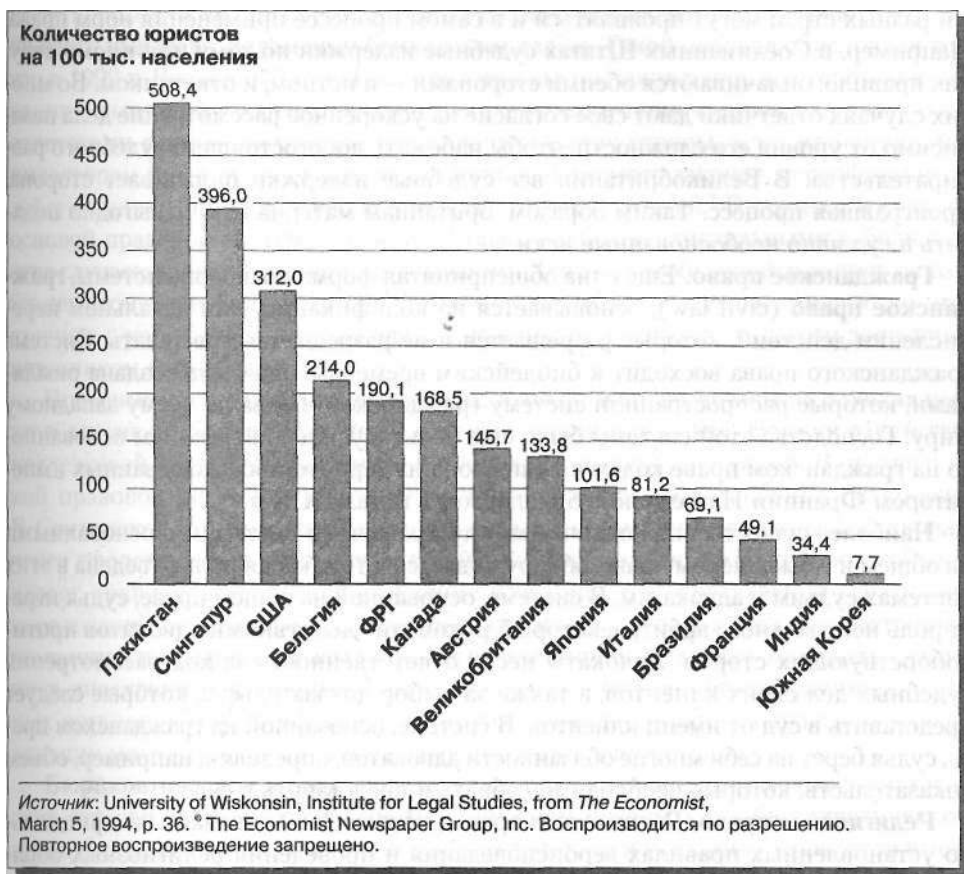
Принятие большинства действующих законов предшествовало во времени созданию «Всемирной паутины» (World Wide Web). Без преувеличения можно сказать, что адаптация этих законов к нуждам сети Интернет требует решения множества разноплановых задач. Одна из основных проблем состоит в принятии решения о том, законы какой страны должны контролировать деловые операции, осуществляемые в рамках электронной коммерции. Деятельность, поддерживаемая тем или иным web-сайтом, может отвечать законам родной страны и в то же время нарушать законы других стран. Например, в 2000 г. компания *Yahoo! Inc.* была признана виновной в том, что через ее web-сайты осуществлялся сбыт продукции, которую можно отнести к неонацистской атрибутике. Это противоречит французскому законодательству, в соответствии с которым запрещено продавать товары, поощряющие любые формы расизма. Специалисты компании *Yahoo!* исключили всю продукцию такого типа из своего французского портала, но не сделали этого на своих сайтах, обслуживающих рынок США. Поскольку граждане Франции имели возможность получить доступ к этим web-сайтам через Интернет, компания *Yahoo!* была оштрафована на сумму \$2800 и получила два месяца на то, чтобы сделать свои web-сайты недоступными для французских пользователей сети Интернет.

Политика страны в вопросах обеспечения конфиденциальности информации о потребителях также требует адаптации к ведению бизнеса с использованием сети Интернет. Во многих американских компаниях принято собирать информацию о своих постоянных клиентах, которая затем используется для того, чтобы предлагать этим клиентам ряд дополнительных товаров, или для того, чтобы продать эту информацию третьей стороне. Аналогичным образом на многих web-сайтах формируются файлы «cookies» — файлы, которые облегчают повторное выполнение транзакций в режиме online. Например, такие файлы «cookies» позволяют туристическому агентству, предоставляющему услуги в режиме online, получить доступ к таким данным, как PIN-код часто летающего пассажира, его предпочтения относительно выбора места в самолете (у прохода или у окна), а также адрес, по которому высылаются счета по оплате покупок или услуг через кредитную карту. Однако европейские законы гарантируют более высокий (по сравнению с законами США) уровень обеспечения конфиденциальности информации о потребителях. В соответствии с законодательством большинства европейских стран любые данные, полученные от клиента с одной целью, не могут быть использованы в других целях без специального разрешения самого клиента. Следовательно, американские web-компании должны изменить методы маркетинга и сбора информации о потребителях таким образом, чтобы адаптировать их к европейским законам о неприкосновенности личной жизни.

Еще одна серьезная проблема, возникшая в эпоху бурного развития сети Интернет, — это проблема так называемых «киберсквоттеров» («cybersquatters») — интернет-мошенников, которые регистрируют на свои фирмы доменные имена крупных компаний или известных личностей, а затем продают эти имена их владельцам по непомерно высоким ценам. Решением этой проблемы, которая стала чрезвычайно актуальной в настоящее время, занимается Всемирная Организация Интеллектуальной Собственности, ВОИС (World Intellectual Property Organization, WIPO), в рамках которой реализуется программа предоставления арбитражных и посреднических услуг для разрешения споров в связи с регистрацией и использованием доменных имен. Несмотря на то что эта программа успешно действует, проблема захвата доменных имен еще не устранена полностью.

Источники: «Court Setback for French Buyers at Web Auctions», *Financial Times*, May 4, 2000, p. 3; «U.S. in Tentative Pact Protecting Europeans' Privacy», *Wall Street Journal*, February 24, 2000, p. B6; «Cyversquatters' Squeezed as Internet Arbitration Takes Off», *Financial Times*, February 23, 2000, p. 18; «Land of Laptops and Lederhosen», *Financial Times*, February 17, 2000, p. 14; «Cross-Border Regulations Create Hurdle for Cyberhoppers», *Financial Times*, February 16, 2000, p. 7; «Border Crossings», *Wall Street Journal*, November 22, 1999, p. R41; «In Europe, Surfing a Web of Red Tape», *Wall Street Journal*, October 29, 1999, p. B1; «Judge Fines Yahoo! for Neo-Nazi Auction», *Houston Chronicle*, May 23, 2000, p. A4.

Рис. 3.1. Количество юристов на 100 000 населения



неса, имеют свою специфику в каждой стране, что создает потенциальные проблемы для неосведомленного предпринимателя. Например, промышленные предприятия, допускающие выпуск бракованной продукции, более уязвимы для обвинения во время судебного разбирательства в Соединенных Штатах Америки, чем в Великобритании, что объясняется эволюционными различиями между прецедентным правом этих двух стран.

Помимо эволюционных различий в прецедентном праве в каждой стране общего права существует также своя специфика **статутного права**, statutory law (права, выраженного в законодательных актах). Например, многие коммерческие сделки, заключаемые между компаниями и британским правительством, защищены от пристального внимания общественности (и от любопытных глаз конкурентов) Законом о неразглашении государственной тайны (Official Secrets Act), действующим в Великобритании. Напротив, в Соединенных Штатах Америки благодаря Закону о свободном доступе к информации (Freedom of Information Act) общедоступным является более широкий диапазон сведений о сделках между компания-

ми и федеральным правительством США. Различия между правовыми системами разных стран могут проявляться и в самом процессе применения норм права. Например, в Соединенных Штатах судебные издержки по тому или иному делу, как правило, оплачиваются обеими сторонами — и истцом, и ответчиком. Во многих случаях ответчики дают свое согласие на ускоренное рассмотрение дела независимо от уровня его сложности, чтобы избежать дорогостоящего судебного разбирательства. В Великобритании все судебные издержки оплачивает сторона, проигравшая процесс. Таким образом, британцам материально невыгодно подавать в суд явно необоснованные иски.

Гражданское право. Еще одна общепринятая форма правовой системы, **гражданское право** (civil law), основывается на кодификации, или детальном перечислении действий, которые разрешается и не разрешается совершать. Система гражданского права восходит к библейским временам: она была создана римлянами, которые распространили систему гражданского права по всему западному миру. Господство этой системы было еще больше усилено введением основанного на гражданском праве кодекса Наполеона на территориях, завоеванных императором Франции Наполеоном Бонапартом в начале XIX в.

Наиболее существенное отличие между правовыми системами, основанными на общем и гражданском праве, обнаруживается в том, какая роль отведена в этих системах судьям и адвокатам. В системе, основанной на общем праве, судья играет роль нейтрального арбитра, который руководит действиями адвокатов противоборствующих сторон. Адвокаты несут ответственность за ход рассмотрения судебных дел своих клиентов, а также за выбор доказательств, которые следует представить в суд от имени клиентов. В системе, основанной на гражданском праве, судья берет на себя многие обязанности адвокатов, определяя, например, объем доказательств, которые необходимо собрать и представить в суд.

Религиозное право. Религиозное право (religious law) основано на официально установленных правилах вероисповедания и проведения религиозных обрядов в соответствии с тем или иным религиозным учением. Форма государственного правления, при которой гражданское и криминальное поведение граждан регулируется религиозным правом, называется теократией (theocracy). В Иране, например, группа исламских священнослужителей определяет законность или незаконность действий граждан страны на основании своего толкования Корана, священной книги ислама.

Религиозное право может создавать особые проблемы в деятельности компаний. Например, согласно мусульманской священной книге, Корану, взимание процентов по займу считается несправедливой эксплуатацией бедняков. Компании и финансовые учреждения, функционирующие в мусульманских государствах, вынуждены были разработать альтернативные варианты финансовых сделок, которые позволяли бы накапливать и вкладывать капитал. Мусульманские коммерческие предприятия в большинстве случаев используют соглашения о долгосрочной аренде для получения долгосрочных активов, отдавая им предпочтение перед системой кредитования. В Иране банки достаточно часто при выдаче кредитов взыскивают арендную плату, которая фактически заменяет выплату процентов по займу. Аналогично владельцы банковских счетов в Иране получают долю от прибылей

банка, а не выплаты по процентам. Пакистанские банки находятся сейчас в процессе перехода к аналогичной практике банковских операций, которую достаточно часто называют исламским банковским делом. Такой переход обусловлен тем, что в 1999 г. Верховный суд Пакистана принял постановление, в котором все операции с выплатой процентов были объявлены противоречащими шариату. В соответствии с этим постановлением правительству страны, а также банкирам и инвесторам было предоставлено два года на пересмотр законов, переоформление действующих займов и ликвидацию процентных платежей.³ В странах, в которых основой правовой системы является Коран, наиболее влиятельными в большинстве случаев являются семейные компании. Для того чтобы обойти запрет на взимание процентов, могут понадобиться дополнительные затраты; именно по этой причине члены большой семьи владельца компании могут стать самым доступным источником капитала.

Правовые системы, основанные на религиозном праве, во многих случаях имеют и другие особенности, к числу которых, например, можно отнести отсутствие надлежащей судебной процедуры и процедуры подачи апелляций. В стране с такой правовой системой иностранцы должны вести себя особенно осторожно. В Саудовской Аравии, например, иностранные компании должны действовать через представителя местных властей или поручителя, роль которого обычно играет правительственное учреждение или лицо, непосредственно связанное с королевской семьей. В случае возникновения разногласий между иностранной компанией и представителем местных властей полиция может задержать сотрудника иностранной компании. Поскольку в такой стране нет независимых судебных органов, которые могли бы защитить права иностранных граждан, этот сотрудник может попасть в весьма затруднительное положение.

Бюрократическое право. Правовую систему в коммунистических и диктаторских странах часто называют бюрократическим правом. Суть **бюрократического права** (bureaucratic law) состоит в том, что действия и указания бюрократов имеют силу закона независимо от того, какое формальное право принято в стране. В стране с такой правовой системой контракты могут заключаться и расторгаться по прихоти людей, стоящих у власти. Например, после падения правительства заирского диктатора Мобуту Сесе Секо (Mobutu Sese Seko) в 1997 г. под угрозу срыва попали все действующие контракты, заключенные с иностранными компаниями, что повлекло за собой ожесточенную борьбу за подтверждение юридической силы старых контрактов, а также за заключение новых контрактов с правительством преемника диктатора Мобуту.⁴ Права на защиту, которые предусмотрены в конституции страны (такие как право на защиту через адвоката и право на ознакомление с показаниями свидетелей обвинения), могут быть проигнорированы, если должностные лица правительства сочтут их невыгодными для себя. Например, формальные требования законодательства Уганды обеспечивали угандийцам и иностранцам слабую защиту во время террора, свирепствовавшего в 70-е гг. при режиме диктатора Иди Амина (Idi Amin). Аналогичная ситуация сложилась в свое время в бывшем Советском Союзе, где тщательно разработанная система защиты прав граждан, детально изложенная в конституции страны, не облегчила страданий жертв политических репрессий Иосифа Сталина в 30-е гг.

В странах, правовая система которых основана на бюрократическом праве, способность международных компаний успешно вести бизнес во многих случаях подвергается риску со стороны бюрократов. Менеджеры, работающие в сфере международного предпринимательства, достаточно часто сталкиваются с произволом властей, имеющим силу закона. Именно так происходит, например, в Китае. По результатам одного из исследований был сделан следующий вывод: китайский бюрократический аппарат иногда обвиняют в избирательном применении некоторых норм права. В правовой системе Китая предусмотрено множество строгих правовых норм, которые на практике игнорируются до тех пор, пока субъект права не потеряет благосклонность государственных чиновников. Органы государственной власти могут применить свои дискреционные полномочия для того, чтобы «жестко наказать» иностранных инвесторов или инвесторов, не пользующихся благосклонностью властей; правительственные органы могут предъявить к таким инвесторам особые требования, просто пригрозив применить свою неограниченную власть.⁵

Многим менеджерам в сфере международного бизнеса на своем собственном горьком опыте довелось испытать тяжесть побочного эффекта бюрократического права — непоследовательности и непредсказуемости в действиях властей, а также отсутствия процедур подачи и рассмотрения апелляций.

Бизнесмены, занимающиеся международными деловыми операциями, должны хорошо знать различия между правовыми системами, чтобы избежать недопониманий, которые могут обойтись очень дорого. Кроме того, в каждой стране, в которой действует международная компания, бизнесменам необходимо использовать опыт и знания местных юристов, которые должны помочь им выполнить конкретные требования местных законов, а также проконсультировать их по вопросам особенностей надлежащей правовой процедуры, правовой ответственности, процессуальных гарантий. В конце главы, в разделе CultureQuest, представлен более подробный анализ проблем, которые возникают перед компаниями, действующими в Японии.

Законы, ориентированные на внутренний рынок

Законы страны, в которой действует международная компания, имеют важнейшее значение для формирования возможностей ведения бизнеса, доступных для этой компании. Некоторые из этих законов предназначены прежде всего для регулирования внутренней экономической среды. Такие законы затрагивают различные аспекты деятельности компании внутри страны, в частности управление персоналом (эту сферу регулируют законы о найме рабочей силы, об оплате труда и о трудовых отношениях); финансирование операций (законы о ценных бумагах, о банковской деятельности и о системе кредитования); маркетинг продукции (законы о рекламе, о системе распределения продукции и о защите прав потребителей); разработка и использование технологии (патентный закон, а также законы об авторском праве и о торговой марке). Все эти законы ориентированы главным образом на внутренний рынок. Тем не менее они могут оказывать косвенное влияние на способность отечественных компаний конкурировать на международном рынке, увеличивая объем затрат, которые несут эти компании, и,

следовательно, сокращая их возможности в плане ценовой конкуренции по отношению к компаниям других стран. Например, затраты на рабочую силу, которые несут промышленные компании в Германии, Франции и Бельгии, относятся к числу самых высоких в мире. Такая ситуация сложилась в результате того, что правительства этих стран обязали промышленные компании выплачивать рабочим и служащим пакет различных пособий, что отражается на себестоимости продукции. Именно поэтому руководители таких компаний считают, что их продукция не выдерживает ценовой конкуренции на внешнем рынке. Многие из компаний, которым удалось выйти на международный рынок и успешно конкурировать на нем, уделяют особое внимание качеству продукции, а не ее цене.

Законы, ориентированные на внутренний рынок страны, могут также непреднамеренно повлиять на практику ведения бизнеса, принятую в компаниях, действующих за пределами государственных границ этой страны. Во многих случаях компании, продукция которых предназначена для реализации на внешнем рынке, вносят изменения в технологию производства, чтобы привести эту продукцию в соответствие с нормативами импортирующих стран, даже если операции, выполняемые компанией, полностью соответствуют отечественному законодательству. В качестве иллюстрации можно привести следующий пример. Компания *Grupo Herdez* внесла изменения в производственный процесс по выпуску своей продукции на предприятии, расположенном в Мексике, для того чтобы иметь возможность продавать эту продукцию на рынке США. *Grupo Herdez* — это один из самых крупных в Мексике производителей моле: пряного, но сладкого соуса, который готовится из зерен какао и красного перца (чили). Традиционный способ подготовки чили для приготовления соуса (высушивание перца на солнце на протяжении нескольких дней) не отвечает санитарным нормам, установленным Управлением по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов США (Food and Drug Administration, FDA). Для того чтобы получить разрешение от FDA на продажу соуса «моле» на рынке США, и, следовательно, чтобы получить выгоды от расширения рынка сбыта этого продукта на территорию Соединенных Штатов, компании *Grupo Herdez* пришлось разработать новую технологию приготовления соуса с использованием электрических сушильных аппаратов для высушивания перца чили — одного из основных ингредиентов соуса моле.⁶

Законы, непосредственно регулирующие международные деловые операции. Некоторые национальные законы предназначены непосредственно для регулирования международной деловой активности. Принятие таких законов в боль-

Углубленное изучение географии и истории

Япония разделена на 47 префектур (провинций), причем не все законы одинаковы в каждой из них. Посетите web-сайт www.prenhall.com/griffin, чтобы выяснить, как география и история могут усложнить некоторые аспекты правовой системы страны.



www.prenhall.com/griffin



CultureQuest

за границей

Бизнес

Куда уходят старые «тойоты»? В Сибирь, конечно

В Японии применяется одна из наиболее скрупулезных и дорогостоящих процедур техосмотра автомобилей в мире, стоимость которой варьирует от \$1000 до \$2000. Новые автомобили освобождены от необходимости техосмотра, однако как только автомобиль достигает трехлетнего возраста, он должен проходить техосмотр один раз в два года. Автомобиль, возраст которого превышает десятилетнюю отметку, должен подвергаться техосмотру ежегодно. Именно в этот момент многие японцы из-за высокой стоимости процедуры техосмотра отправляют свои автомобили на свалку.

По мнению многих отечественных экспертов, такой тщательный техосмотр представляет собой негласное средство поддержки японской автомобильной промышленности. Из-за необходимости обязательного прохождения техосмотра в Японии очень дорого обходится использование поддержанных автомобилей, что в свою очередь стимулирует спрос на новые автомобили. С другой стороны, побочным эффектом применения такой дорогостоящей процедуры техосмотра автомобилей стала активизация международной торговли поддержанными автомобилями между Японией и Россией, даже несмотря на то, что в Японии — левостороннее движение, а в России — правостороннее.

Сейчас Россия (в частности, Сибирь) — это самый крупный вторичный рынок для поддержанных японских автомобилей, причем этому не мешает даже тот факт, что руль в японских автомобилях находится «не с той стороны». Важную роль здесь сыграла география: поддержанные автомобили легко и с минимумом затрат можно перевезти по Японскому морю в Сибирь. Однако не менее важную роль сыграло и качество японских автомобилей. Как утверждает Анатолий Киселев, директор крупнейшего авторынка в Хабаровске, «российский автомобиль практически разваливается после 50 000 км пробега»; это пустык для японских автомобилей марки «Toyota» или «Honda», собранных на японском заводе, где предъявляются повышенные требования к качеству продукции. В результате в 2002 г. российские потребители израсходовали больше денег на старые японские автомобили (\$3,2 млрд), чем на новые российские машины (\$3,0 млрд).

Источники: «Japan's Used Cars Find New Lives on Russian Roads», *New York Times*, February 12, 2003, p. C1; «Russians Want Foreign Wheels», *Wall Street Journal*, December 24, 2002, p. A8; «Why the Japanese Don't Keep Their Cars for Long», *BusinessWeek*, June 4, 1998 (online).

шинстве случаев мотивировано политическими соображениями, в частности — необходимостью поддержки внешней политики страны или достижения ее военных целей. Одна страна может склонить другую к внесению изменений в неблагоприятную для нее политику посредством введения **санкций** или ограничений на ведение торговли. Санкции могут принимать различные формы, например, форму ограничения доступа к высокотехнологичным товарам, аннулирования льготного тарифного договора, бойкотирования товаров страны, а также отказа в выдаче новых кредитов.

Эмбарго (полный запрет всех торговых операций с той или иной страной) вводится либо группой стран, предпринимающих совместные действия, либо одной отдельно взятой страной. Например, Великобритания ввела полное эмбарго на торговлю с Ираком в 1990 г., после оккупации Кувейта иракскими войсками. В конце 80-х многие страны мира ввели запрет на ввоз или вывоз товаров из Юж-

ной Африки в качестве протеста против политики апартеида. Соединенные Штаты Америки в одностороннем порядке ввели эмбарго на торговлю с Кубой в 1961 г., после неудачной попытки свержения Фиделя Кастро, поддержанной США. Таким же образом в начале 90-х Индия ввела эмбарго на торговлю с Непалом из-за того, что, по мнению членов индийского правительства, премьер-министр Непала поддерживал интересы Китая, пренебрегая при этом интересами Индии (см. карту 3.1).

Ограничение экспорта высокотехнологичных товаров представляет собой особую важную разновидность санкций. Многие технологически развитые страны осуществляют контроль над экспортом продуктов двойного назначения, которые могут быть использованы как в гражданских, так и в военных целях. Компания *McDonnell Douglas* оказалась в затруднительном положении, когда продала сложные обрабатывающие станки китайской компании *National Aero - Technology Import and Export Company*. Предполагалось, что оборудование должно использоваться для выпуска гражданских самолетов, однако вместо этого оно было отправлено на военный завод, который производит баллистические и крылатые ракеты.⁷ Таким образом, компания *McDonnell Douglas* фактически нарушила директивы правительства США относительно экспорта продуктов двойного назначения.

Различные страны могут также использовать в своей практике регулирование деловых операций, которые осуществляются за их пределами; такая практика из-

Карта 3.1. Северная Индия и соседние страны



вестна под названием «экстерриториальность». Например, компании, которые за пределами США предпринимают действия, приводящие к снижению конкуренции на американском рынке, могут стать объектом антимонопольного судебного разбирательства. В одном из таких случаев США удалось выиграть дело против *Pilkington PLC*, британской компании, владеющей большей частью самых важных патентов на производство листового стекла. Правительством США был подан иск против этой компании за ограничение возможностей американских лицензиатов использовать технологию производства листового стекла, производя продукцию для мировых рынков. Власти США заявили, что политика компании *Pilkington* препятствует экспорту продукции данного типа из США, а также снижает заинтересованность американских производителей листового стекла в том, чтобы вкладывать средства в проектно-конструкторские работы, тем самым снижая конкуренцию.⁸

Положения торгового законодательства США о борьбе с бойкотированием торговых операций также имеют экстерриториальный характер. Закон США о борьбе с бойкотированием (U.S. Antiboycott Law) запрещает американским компаниям присоединяться к бойкоту, объявленному иностранным государством и предполагающему отказ от любых торговых операций со странами, дружественными США. Этот закон направлен главным образом против резолюции 1954 г., принятой Лигой арабских государств (League of Arab States), которая призывает к бойкоту деятельности любой компании, ведущей бизнес с Израилем. Компания *Baxter International* оказалась в очень сложной ситуации после того, как в большом жюри США было рассмотрено дело о продаже оборудования и материалов для сирийских больниц с большой скидкой, что, как утверждалось на слушании дела, фактически было равносильно подкупу арабских государств с целью прекращения бойкота компании. Компания *Baxter* признала себя виновной в нарушении закона о борьбе с бойкотом и выплатила штраф размером \$6,6 млн.⁹

Закон Хелмса-Бертон (Helms-Burton Act) представляет собой, возможно, самый противоречивый случай экстерриториальности, затрагивающий ведение международной предпринимательской деятельности в современных условиях. Этот закон направлен против международных компаний, торгующих имуществом или извлекающих выгоды из использования имущества американских компаний, которое было конфисковано кубинским правительством после того, как в 1959 г. Фидель Кастро захватил власть в стране. С течением времени кубинские власти сдали в аренду или продали иностранным компаниям большую часть имущества, конфискованного у американских компаний. Закон Хелмса-Бертон дает право правительству США и бывшим американским владельцам конфискованного имущества предпринимать определенные правовые действия против новых иностранных владельцев. Правительство Соединенных Штатов Америки может отказать во въезде в страну должностным лицам компаний, которые извлекают выгоду из использования имущества, конфискованного в свое время кубинскими властями. Такая судьба постигла руководителей канадской компании *Sherritt Corporation*, которая занимается добычей никеля и кобальта на шахте, принадлежавшей ранее *Freeport McMoRan* — компании, расположенной в Новом Орлеане (New Orleans) и специализирующейся на разработке природных ресурсов.

По мнению правительства США, Закон Хелмса-Бертон предназначен для того, чтобы не дать иностранным компаниям возможности получать прибыль от кубинской собственности, которая была похищена у американских владельцев. С точки зрения многих других стран, таких как Канада и страны Евросоюза, Закон Хелмса-Бертон — это непродуманная политика их насильственного вовлечения в антикастровскую кампанию, проводимую США. По оценкам некоторых специалистов, 85% всей частной собственности иностранных компаний в докастровской Кубе принадлежало американским компаниям. Это полностью объясняет тот факт, что возможность контроля над собственностью, конфискованной на Кубе, имеет большее значение для США, чем для других стран.¹⁰

Законы, направленные против иностранных компаний

В некоторых случаях в различных странах принимаются законы, явно направленные против компаний, принадлежащих иностранным владельцам. Вопросы собственности — это сфера, требующая особой заботы. В большинстве стран мира продолжается полемика между левыми и правыми политическими партиями относительно приемлемого равновесия между государственным регулированием экономики и использованием рыночных факторов для распределения ресурсов. В большинстве случаев, когда к власти приходят левые силы, в стране происходит процесс **национализации**, или передачи права собственности на ресурсы от частного сектора к государственному сектору. Наиболее уязвимы в этом отношении те отрасли экономики, которым не хватает мобильности: отрасли, занимающиеся разработкой природных ресурсов (добыча нефти и угля), капиталоемкие отрасли (сталелитейная промышленность, химическая промышленность, переработка нефти). Когда правительство страны, на территории которой действует компания, компенсирует владельцам частной собственности их потери в связи с национализацией, такая передача права собственности называется **экспроприацией**. Когда правительство принимающей страны не предоставляет никакой компенсации, такая передача права собственности называется **конфискацией**. Правительства большинства стран, в том числе правительство США, признают право правительства другой страны санкционировать передачу частной собственности, находящейся на территории этой страны, в государственный сектор. С другой стороны, правительства иностранных государств рассчитывают на то, что их подданные получают подходящую компенсацию за утраченную собственность. Например, после 1973 г. многие арабские нефтедобывающие страны национализировали собственность западных нефтяных компаний. Однако эти страны предложили западным фирмам комплекс компенсационных мер, таких как возмещение убытков, пролонгация действующих договоров, а также предоставление приемлемых для компании прав на бурение скважин в будущем. В отличие от такого подхода ключевым элементом конфликта между США и Кубой является отсутствие какой бы то ни было компенсации потери имущества, отобранного у американских компаний.

Приватизация. Приватизация — это процесс преобразования государственной собственности в частную собственность. Приватизация противоположна по своей сути процессу национализации и создает благоприятные возможности для

международного бизнеса. Большинство государственных предприятий, которые переходят в частную собственность, являются нерентабельными, не имеют достаточного капитала, а их персонал переукомплектован. Тем не менее такие предприятия во многих случаях представляют интерес для международных компаний, которые ищут пути расширения своей деятельности на новые рынки в ключевых секторах национальной экономики (таких как системы связи, транспортная система и промышленное производство).

Приватизация, которая ускорила в 80-е гг., является результатом действия двух основных сил: политической идеологии и давления экономических факторов. Политическая идеология вынудила Маргарет Тэтчер (Margaret Thatcher), премьер-министра Великобритании с 1979 по 1990 г., ослабить государственное регулирование экономики. На протяжении 80-х гг. британским правительством была продана его доля в таких компаниях, как *British Airways*, *British Telecom*, *British Airport Authority* и *British Petroleum*. Брайан Малруни (Brian Mulroney), глава Прогрессивно-консервативной партии Канады, последовал по тому же пути во время своего пребывания на посту премьер-министра страны с 1984 по 1993 г. Такие же действия были предприняты на протяжении последнего десятилетия лидерами Аргентины, Бразилии, Чили, Мексики и многих других стран.

Ускорение темпов приватизации было также обусловлено конкурентным давлением, с которым компании столкнулись на мировых рынках. Промышленность средств связи демонстрирует прекрасный пример такого явления. Эта отрасль получила большие преимущества от стремительного технического прогресса, в то время как правительства многих стран, столкнувшиеся с огромным дефицитом бюджета, не нашли возможностей привлечь капитал для обновления и расширения систем связи, принадлежащих государству. В результате в таких странах, как Аргентина, Мексика, Чили, Венесуэла и Объединенное Королевство, была проведена приватизация сектора телекоммуникационных услуг.

Ограничения на долю иностранной собственности. Правительства многих стран ограничивают долю иностранной собственности в национальных компаниях с тем, чтобы сохранить за собой контроль над ключевыми отраслями экономики. Например, правительство Мексики ввело такие ограничения в энергетических отраслях промышленности, полагая, что доходы от запасов нефти, которая считается «национальным достоянием» страны, должны распределяться только между ее гражданами. В Канаде доля иностранной собственности в печатных средствах массовой информации ограничивается показателем 25%. -Что ограничение является частью государственной программы, направленной на защиту национальной культуры от влияния южного соседа. Во многих странах иностранные фирмы не допускаются к участию в радио- и телеведущих корпорациях. Например, в США доля собственности иностранных компаний в телевизионных и радиостанциях не может превышать 25%. Такие же правила существуют в странах Европы.

Сужение сферы деятельности иностранных многонациональных корпораций может осуществляться посредством введения ограничений на возможность репатриации (возвращения на родину) прибылей, полученных в стране, на территории которой действует данная МНК. Такой метод получил широкое распрост-

ранение в 80-е гг., однако в 90-е гг. многие страны, такие как Ботсвана и Эфиопия, отменили контроль над репатриацией прибылей после переориентации своей политики на свободный рынок.

Влияние многонациональных корпораций на страны пребывания

Компании, открывающие свои предприятия за пределами родной страны, оказывают влияние на политическую, социальную и культурную среду страны, в которой они осуществляют свою деятельность; в равной степени эти компании испытывают на себе влияние этой среды. Для того чтобы успешно конкурировать на рынках стран пребывания, а также поддерживать эффективные взаимоотношения с правительствами этих стран, менеджеры МНК должны определить оптимальный способ взаимодействия своих компаний с национальной и местной средой ведения бизнеса.

Экономическое и политическое воздействие. Многонациональные корпорации оказывают влияние на экономику каждой страны, в которой они ведут бизнес. Многие аспекты такого воздействия носят положительный характер. Например, по мере выхода западных сетей супермаркетов (таких как сеть супермаркетов французской компании *Carrefour*) на китайский рынок расширяется ассортимент товаров, предлагаемых китайским потребителям, повышается уровень их санитарной культуры, на рынке страны появляется все больше продукции известных торговых марок. МНК могут делать инвестиции в новые заводы и фабрики, тем самым создавая большое количество новых рабочих мест в стране пребывания. Такие инвестиции обеспечивают работой местных подрядчиков, строителей и поставщиков. Кроме того, МНК платят налоги, что укрепляет местную экономику и способствует улучшению работы образовательных учреждений, а также транспортных и других муниципальных служб. Когда компания *Toyota* начала свою деятельность в городе Джорджтаун, штат Кентукки, сумма \$1,5 млн, выплаченная компанией в качестве налога на доход с недвижимого имущества, составила почти четверть муниципального бюджета. Передача технологий также может оказать положительное воздействие на местную экономику. Для муниципальных властей Пекина самым важным преимуществом создания совместного предприятия с американской компанией *American Motors* было получение доступа к новейшим американским технологиям в сфере автомобилестроения. Точно таким же образом компания *General Electric* повысила производительность крупнейшего венгерского производителя электрических лампочек, передав ему свои технологические знания.

Многонациональные корпорации могут оказывать и отрицательное влияние на местную экономику стран, в которых они осуществляют свою деятельность. Непосредственная конкуренция МНК с местными компаниями может привести к потере прибылей и к сокращению рабочих мест в этих компаниях. Например, выход сети супермаркетов *Carrefour* на китайский рынок очень сильно затрудняет ведение бизнеса мелкими семейными предприятиями общественного питания, обслуживающими клиентов на открытом воздухе.¹¹ Кроме того, местная экономика попадает в зависимость от экономического процветания МНК, финансовый успех которой приобретает все большее значение для благополучия местных жи-

телей. В некоторых случаях в МНК возникает необходимость в сокращении сферы деятельности, которое сопровождается увольнением рабочих и служащих, ограничением или полным прекращением деятельности МНК в стране пребывания. Последствия такого развития событий могут быть разрушительными для местной экономики. В качестве иллюстрации можно привести следующий пример. В 2000 г. корпорация *BMW* объявила о намерении прекратить долевое участие в компании *Rover*, продав часть своих акций *Ford Motor Company*, а остальные акции — небольшой британской компании, специализирующейся на выкупе пакетов акций других фирм. Многие британские политики немедленно выразили беспокойство по поводу того, что такое решение руководства корпорации *BMW* разрушительно скажется на экономике графства Оксфордшир — региона, который на протяжении длительного времени находится в прямой зависимости от деятельности предприятий компании *Rover* и рабочих мест, которые обеспечивает успешная работа этих предприятий.

Помимо всего прочего многонациональные корпорации обладают большим политическим влиянием, будь то на международном уровне или на уровне страны пребывания. Благодаря своим громадным размерам МНК во многих случаях обладают большой властью в странах, на территории которых они осуществляют свою деятельность. К сожалению, всегда существует возможность злоупотребления этой властью. Однако даже если этого не случается, МНК все равно имеют возможность противостоять действиям местных властей, направленным на ограничение их деятельности. В таких случаях МНК просто угрожают перевести производство и рабочие места в другие регионы. Например, в начале 90-х гг. правительством Испании были приняты новые законы, которые должны были привести к повышению затрат на рабочую силу. В ответ на это такие корпорации, как *Colgate-Palmolive*, *S.C. Johnson & Son*, *Kubota* и *Volkswagen* закрыли некоторые из своих предприятий, расположенных в Испании, а также сократили фонд заработной платы. В результате в стране началось резкое повышение уровня безработицы, который к середине 90-х достиг 24,5%.¹²

Культурное воздействие. Многонациональные корпорации оказывают большое влияние на культуру стран, на территории которых они ведут бизнес. Деятельность МНК приводит к повышению уровня жизни местного населения, а также к появлению на местном рынке новых продуктов и услуг, которые ранее были недоступны местным жителям. В связи с этим в странах, где МНК ведут бизнес, формируются новые нормы поведения жителей этих стран. Некоторые из этих изменений имеют положительный характер. К числу таких изменений относится применение более надежного оборудования и инструментов на местных предприятиях, появление на местном рынке более качественных фармацевтических препаратов и товаров по уходу за больными, а также доброкачественных продовольственных товаров, отвечающих санитарно-гигиеническим требованиям. Другие изменения, вызванные деятельностью МНК, нельзя назвать положительными. Например, в адрес компании *Nestle* поступило много критических отзывов о ее деятельности по продвижению своих смесей для детского питания на рынки развивающихся стран. По мнению критиков, матерей в этих странах приучили к использованию смесей для детского питания, но не научили готовить их должным

образом. Матери сильно разбавляли смеси, чтобы увеличить количество продукта; кроме того, во многих случаях не выдерживались санитарные нормы в процессе приготовления смесей. В результате, как утверждают критики, в этих странах существенно повысился уровень детской смертности.

Разрешение споров в международном бизнесе

Конфликты, возникающие в процессе международной коммерческой деятельности, могут быть очень сложными. Как правило, успешное разрешение международных споров требует ответа на следующие четыре вопроса.

1. Закон какой страны применяется для разрешения спора?
2. На территории какой страны должна решаться данная проблема?
3. Какой метод следует использовать для разрешения конфликта: судебный процесс, арбитраж или переговоры?
4. Как обеспечить исполнение решений по урегулированию конфликтов?

Ответы на эти вопросы оговариваются во многих международных деловых контрактах, что имеет своей целью снижение уровня неопределенности и объема издержек в процессе разрешения споров. Судебные органы большинства стран, занимающихся торговлей, признают законность положений таких контрактов и обеспечивают их выполнение, если эти положения не противоречат государственной политике.

В случае, если в международном контракте нет ответа на первые два вопроса, каждая сторона договора имеет возможность передать дело на рассмотрение суда, от которого можно ожидать наиболее благоприятного результата. Этот процесс известен под названием «**маневры с выбором судебного форума**» («forum shopping»). Как утверждают некоторые эксперты, возможность поиска «удобного» суда ставит американских производителей в невыгодное положение на международных рынках. Денежное вознаграждение за услуги адвокатов выше в судах США, поэтому многие адвокаты со стороны компаний, подающих иски, стремятся к использованию именно этих судов для вынесения судебных решений по иностранным судебным делам о продаже на международных рынках бракованной продукции, сделанной в США. И наоборот, иностранному производителю товаров, которые продаются вне США, не грозит вынужденная необходимость защиты своей продукции в судах США, поскольку у такого производителя нет связей с судебным форумом этой страны.

Исполнение распоряжений суда зависит от соблюдения принципа вежливости. **Принцип вежливости** (principle of comity) подразумевает, что государство в определенных пределах признает решения и распоряжения судебных органов иностранных государств, а также обеспечивает их исполнение на своей территории. Практическое применение принципа вежливости требует выполнения следующих трех условий.

1. Принцип взаимной вежливости распространяется на каждую из сторон; другими словами, страна А и страна В договариваются о взаимном признании законности решений судебных органов друг друга.
2. В адрес ответчика в установленном порядке передается уведомление о вынесении того или иного судебного решения по делу.

3. Судебное решение, вынесенное судом иностранного государства, не противоречит внутренним законодательным актам страны или не приводит к нарушению договорных обязательств со стороны ответчика.¹³

Урегулирование конфликтов посредством судебных процессов обходится дорого и не гарантирует однозначных результатов. Поэтому многие международные компании пытаются найти менее дорогостоящие средства разрешения споров относительно международных деловых операций. Во многих случаях для урегулирования деловых конфликтов используется альтернативный метод — арбитраж. **Арбитраж** (arbitration) — это процесс разрешения споров, во время которого обе стороны конфликта договариваются о передаче своих дел третьему лицу или органу, решение которого они признают. Благодаря своей оперативности, конфиденциальности и неформальности, такая процедура позволяет урегулировать возникший конфликт с меньшими затратами, чем через систему судопроизводства. Например, между компаниями *IBM* и *Fujitsu* возник спор по поводу несанкционированного использования компанией *Fujitsu* программного обеспечения, составляющего собственность компании *IBM*. На протяжении пяти лет дело рассматривалось в различных органах судебной системы США. Ситуация изменилась, когда компании *IBM* и *Fujitsu* обратились за помощью к Американской арбитражной ассоциации (American Arbitration Association): дело было быстро решено с помощью двух независимых третейских судей из этой ассоциации.¹⁴ Шестнадцать франкоязычных африканских государств учредили свой региональный арбитражный суд по разрешению коммерческих споров (этот суд расположен в городе Абиджан, Кот-д'Ивуар). Этот арбитражный суд предоставляет международным компаниям услуги по разрешению коммерческих споров независимо от закулисных политических игр или давления со стороны правительства страны пребывания, тем самым стимулируя развитие международной торговли в регионе, а также увеличение объема международных инвестиций в экономику шестнадцати стран-учредителей этой организации.¹⁵

Ряд проблем возникает в случае, когда международной компании приходится решать спорные вопросы с правительством родной страны. В США, например, международные компании имеют в своем распоряжении ограниченные возможности для обращения за помощью к суду в случае возникновения международных споров. **Закон США об иммунитете суверенных иностранных государств от 1976 г.** (Foreign Sovereign Immunities Act) гласит, что действия правительств иностранных государств против компаний США в большинстве случаев находятся за пределами юрисдикции судебных органов страны. Таким образом, если правительством Франции будет принято решение о национализации французских предприятий корпорации *IBM* или о введении налогов на компьютеры *IBM* без согласования с руководством компании, компания *IBM* не сможет обратиться за помощью к судебным органам США с целью предъявления иска о возмещении ущерба к Франции как к суверенному государству. В то же время Закон США об иммунитете суверенных иностранных государств не гарантирует иммунитет коммерческой деятельности суверенного государства на территории США. Если бы правительство Франции заключило контракт на приобретение 2000 персональ-

ных компьютеров в компании *IBM*, а затем аннулировало бы этот контракт, компания *IBM* могла бы подать иск против Франции в судебные органы США.

Различные страны, в том числе Соединенные Штаты Америки, во многих случаях заключают двусторонние соглашения, задача которых состоит в защите компаний из этих стран от актов произвола со стороны правительств стран, где действуют эти компании. Такие соглашения предполагают урегулирование инвестиционных споров, затрагивающих интересы обеих сторон, в арбитражном порядке. Договор такого типа существует между США и Ямайкой. Когда правительство Ямайки объявило о повышении налогов на продукцию завода по обогащению алюминиевой руды (входящего в состав компании *ALCOA*) вопреки условиям контракта, запрещающим такое повышение, компании *ALCOA* удалось заставить правительство Ямайки передать дело на рассмотрение арбитражного суда.¹⁶

Технологическая среда

Технологическая среда представляет собой еще один важный аспект успешного ведения международного бизнеса в той или иной стране. Основа технологической среды страны — это ресурсы, имеющиеся в ее распоряжении. Некоторым странам, таким как Австралия, Аргентина и Таиланд, посчастливилось иметь плодородные сельскохозяйственные угодья. Другие страны — Саудовская Аравия, Южная Африка и Россия — щедро наделены природными ресурсами, такими как нефть, золото и алмазы. В некоторых странах (например, в Китае и Индонезии) имеется избыток рабочей силы, в то время как Исландия и Новая Зеландия испытывают ее недостаток. Доступность или недоступность ресурсов оказывает влияние на то, какая продукция производится в той или иной стране. Благодаря избытку плодородных земель такие страны, как Австралия, Аргентина и Таиланд, являются основными экспортёрами сельскохозяйственной продукции. Таким же образом доступность дешевой рабочей силы позволяет китайским и индонезийским компаниям выпускать и поставлять на мировой рынок трудоемкую продукцию. И наоборот, Исландия и Новая Зеландия являются чистыми импортёрами такой продукции, поскольку в этих странах компании испытывают недостаток в дешевой рабочей силе, что мешает им производить трудоемкие товары с прибылью.

Один из способов усовершенствования или формирования технологической среды — это инвестиции. Чтобы облегчить процесс производства и распределения продукции, многие страны, в том числе Канада, Германия и Япония, вкладывают большие средства в свою инфраструктуру — автомагистрали, системы связи, систему водоснабжения и т. д. Таким же образом многие страны осуществили большие инвестиции в человеческий капитал (см. вставку «Глобальное обучение»). Совершенствование знаний, навыков и умений граждан позволяет этим странам повышать производительность и эффективность своей рабочей силы. Инвестиции в инфраструктуру и человеческий капитал позволяют развитым странам и дальше процветать на мировых рынках, несмотря на высокую оплату труда рабочих и служащих.



Использование человеческого капитала Индии

Благодаря тысячам инженеров, получившим хорошую профессиональную подготовку в колледжах и университетах Индии, эта страна в настоящее время занимает второе место в мире по экспорту программных продуктов. Компании из всех уголков мира, в том числе компании, специализирующиеся на венчурных инвестициях, стремятся к тому, чтобы воспользоваться этим громадным банком талантов. Крупной консультантной компании по проблемам управления *McKinsey and Company* удалось отыскать принципиально новый способ обнаружения перспективных индийских предпринимателей. Эта компания профинансировала проведение в Индии конкурса *Venture 2000* — конкурса деловых идей в сфере новых информационных технологий. В ответ на объявленный конкурс поступило громадное количество предложений — более 4000. По результатам тщательного анализа этих предложений, проведенного лучшими консультантами компании, было выбрано 67 финалистов, которые были приглашены в самый роскошный отель в Бомбее, где компания *McKinsey* сняла целый этаж. Финалистам была предоставлена возможность предложить свои идеи представителям компаний, специализирующихся на венчурных инвестициях, занимающихся финансированием проектов на начальной стадии, а также представителям стратегических инвесторов. Менеджеры компании *McKinsey*

убеждены в том, что в конечном итоге от 20 до 30% этих предложений позволят учредить настоящие коммерческие предприятия.

Представители индийских деловых кругов следуют аналогичной стратегии. Компания *Hindustan Lever*, крупнейший производитель потребительских товаров в Индии, выражает готовность финансировать реализацию новых рискованных идей, которые генерируют сотрудники компании. Индийские конгломераты, пользующиеся первоклассной репутацией (такие как *Tata* и *Mahindra & Mahindra*), учредили свои собственные дочерние компании, работающие на базе использования венчурного капитала. Кроме того, наличие такого большого количества талантливых специалистов в Индии позволило привлечь интерес компаний, не занимающихся выпуском программных продуктов. Компания *General Electric*, например, инвестировала \$80 млн в создание нового центра исследований и разработок в Бангалоре. 1600 работников центра генерируют новые подходы к разработке и конструированию широкого диапазона продукции GE, начиная от реактивных двигателей и заканчивая холодильниками.

Источники: «GE Takes Advantage of India's Talented Research Pool», *Wall Street Journal*, March 26, 2003, p. A10; «Bombay Dotcoms Arise», *Financial Times*, Mat 25, 2000, p. 27; «India Wired», *BusinessWeek*, March 6, 2000, p. 82ff.

Еще один способ изменения технологической среды страны — это **передача технологий** (technology transfer) из одной страны в другую. Некоторые страны поддерживают передачу технологий посредством стимулирования прямых иностранных инвестиций. Например, резкий переход Венгрии и Польши от коммунизма к капитализму стал возможным благодаря введению налоговых и других льгот, которые позволили заинтересовать такие компании, как *General Electric* и *General Motors*, в строительстве своих предприятий на территории этих стран. Другим странам удалось усовершенствовать свою технологическую среду, поставив передачу технологий в качестве условия получения доступа к их ресурсам или потребительским рынкам стран, которые были в этом заинтересованы. Например, Саудовская Аравия санкционировала заключение контрактов с нефтяными компаниями на добычу сырой нефти при условии, что эти компании предоставят работу саудовским инженерам-нефтяникам и обучат их современным методам разведки и добычи нефти. Точно так же правительство Китая

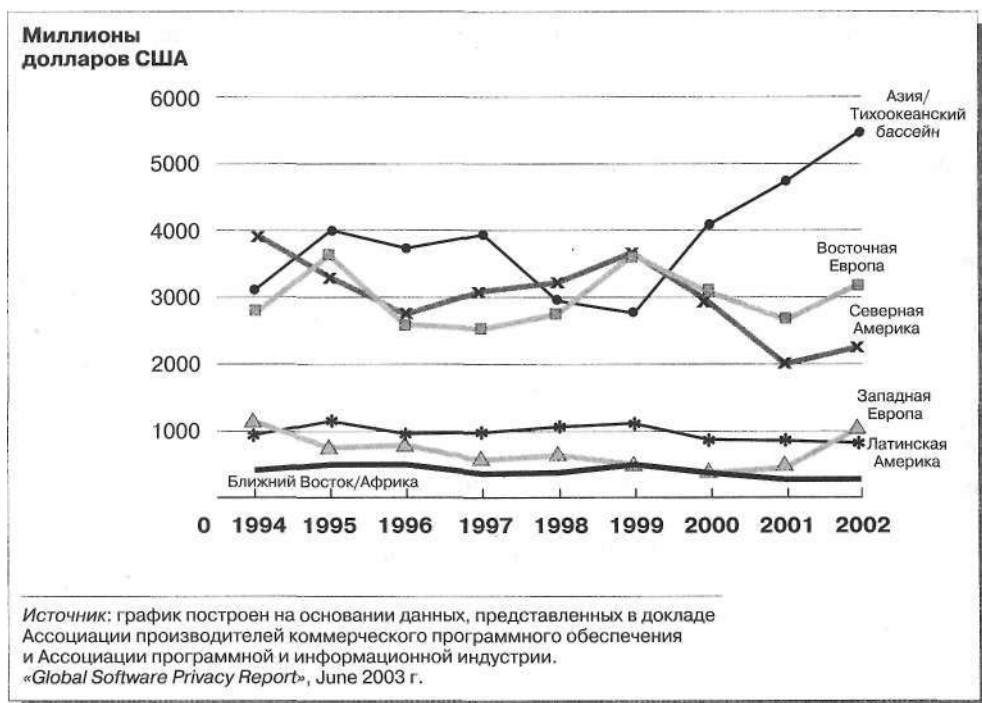
удовлетворило просьбу руководства компании *General Motors* о строительстве завода по выпуску автомобилей марки «Buick» в Шанхае только после того, как компания *GM* согласилась открыть в Китае пять научно-исследовательских институтов, которые должны были обеспечить подготовку китайских инженеров и улучшить их опыт и знания в сфере разработки топливных систем и трансмиссий.

Определяющим фактором технологической среды страны (и соответственно готовности иностранных компаний передавать технологию в эту страну) является степень защиты прав на интеллектуальную собственность, которую обеспечивают законы этой страны. Интеллектуальная собственность, к которой относятся патенты, авторские права, торговые марки, фирменные названия и т. п., составляет важную часть активов большинства многонациональных корпораций. Во многих случаях именно интеллектуальная собственность формирует основу конкурентных преимуществ и ключевых компетенций компании на мировом рынке. Интеллектуальная собственность может быстро потерять свою стоимость, если в стране не обеспечивается соблюдение прав собственности компаний. Страны, не обеспечивающие достаточной защиты интеллектуальной собственности, имеют меньше возможностей для привлечения иностранных инвестиций, связанных с применением высоких технологий. Кроме того, неудовлетворительная защита интеллектуальной собственности препятствует формированию интеллектуальной собственности местных компаний.

Во многих странах приняты законы по защите прав на интеллектуальную собственность. Кроме того, защита таких прав обеспечивается многими международными договорами. К числу таких договоров принадлежат следующие документы: Конвенция об охране промышленной собственности (Convention for the Protection of Industrial Property Rights), больше известная под названием «Парижская конвенция»; Бернская конвенция об охране литературных и художественных произведений (Berne Convention for the Protection of Literary and Artistic Works); Всемирная конвенция об авторском праве (Universal Copyright Convention); Соглашение по торговым аспектам прав на интеллектуальную собственность (Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights, TRIPS) — одно из соглашений, принятых во время уругвайского раунда переговоров в рамках ГАТТ. На бумаге эти законы и соглашения призваны обеспечить адекватную защиту прав владельцев интеллектуальной собственности. Однако не все страны подписали эти соглашения. Более того, их усилия в этом направлении явно недостаточны.

Как показывает пример с изданием книг о Гарри Поттере, приведенный в начале главы, неудовлетворительная защита интеллектуальной собственности может обойтись международным компаниям очень дорого. По данным Ассоциации производителей коммерческого программного обеспечения (Business Software Alliance), незаконное распространение программных продуктов в 2002 г. обошлось членам Ассоциации в \$13 млрд. Как показано на рис. 3.2, на страны Азии и Тихоокеанского бассейна приходится 42% от общей суммы убытков, однако самый высокий уровень компьютерного пиратства — в странах Восточной Европы и Латинской Америки. По оценкам студий звукозаписи и кинокомпаний, убытки,

Рис. 3.2. Убытки производителей программных продуктов из-за нарушения авторских прав



которые они несут по причине незаконного тиражирования кассет, компакт-дисков и видеокассет, превышают \$3 млрд в год. К большому несчастью для этих компаний, современная технология позволяет пиратам действовать быстрее, чем когда-либо. Например, пиратские копии фильма «Star Wars: Episode I — The Phantom Menace» («Звездные войны: Эпизод-1 — Призрачная угроза») продавались на улицах Малайзии, Индонезии и Гонконга уже через два дня после выхода фильма на экраны кинотеатров в Соединенных Штатах — за два месяца до того, как Королева Амидала и Джа-Джа Бинкс должны были появиться на азиатских экранах.¹⁷

Международные конфликты во многих случаях возникают из-за противоречивости законов о защите интеллектуальной собственности. Например, в Соединенных Штатах Америки, так же как в Канаде и на Филиппинах, патентная политика основана на так называемом «принципе первого изобретателя» («first to invent»)¹⁸. Такая система выдачи патентов ориентирована на защиту прав «настоящего» изобретателя. К сожалению, эта же система обуславливает появление большого количества судебных процессов по разрешению споров между различными заявителями патента, каждый из которых пытается доказать, что именно он первым изобрел данный продукт. Применяемая в других странах система выдачи патентов, которая основана на «принципе первого заявителя» («first to file»),

позволяет избежать такого количества судебных разбирательств посредством однозначного присвоения прав на изобретение первому заявителю патента. Однако и такая система имеет свой недостаток: она ставит крупные компании, обладающие большими средствами и способные более оперативно подавать заявки на патенты, в более выгодные условия.

Различия в патентной практике разных стран также могут привести к возникновению конфликтных ситуаций. Например, в японских компаниях принято оформлять большое количество патентов, каждый из которых представляет собой только незначительную модификацию уже существующего патента. Законодательство Соединенных Штатов, напротив, требует, чтобы патентоспособные изобретения были принципиально новыми, полезными и неочевидными. Из этого следует, что компании США регистрируют намного меньше патентов по сравнению с японскими фирмами. Такая ситуация привела в результате к возникновению торговых споров между Соединенными Штатами и Японией относительно так называемого «лавинного патентования», генерируемого японскими компаниями. Процесс лавинного патентования происходит в случае, когда компания регистрирует ряд заявок на патенты, защищающие самые незначительные технические усовершенствования тех изобретений, на которые уже оформлены патенты конкурирующими фирмами. Процесс лавинного патентования затрудняет совершенствование технологии в конкурирующей фирме без нарушения прав интеллектуальной собственности компании, породившей этот процесс. Компания *CyberOptics*, небольшая компания из Миннеаполиса (Minneapolis), разработала продукт «LaserAlign» (комбинированную технологию, объединяющую в себе возможности программного обеспечения и лазера и позволяющую роботам размещать миниатюрные детали на печатных платах). Руководство этой компании считает, что компания терпит убытки из-за процесса лавинного патентования, инициированного намного более крупной компанией. На протяжении пяти лет компания *CyberOptics* тесно сотрудничала с компанией *Yamaha*, помогая ей внедрить технологию *CyberOptics* в подъемно-транспортные роботы, которые использовались в *Yamaha* для производства мотоциклов и другой продукции. Обе компании договорились о том, что без ведома друг друга они не будут подавать заявки на патентную защиту технологии, разработанной совместными усилиями. Тем не менее специалисты компании *CyberOptics* обнаружили, что компания *Yamaha* подала 26 заявок на патентование технологии, разработанной совместно на базе системы «LaserAlign», в Японии, Европе и Соединенных Штатах. Более того, специалистам компании *CyberOptics* удалось выяснить, что *Yamaha* предупреждает потенциальных клиентов *CyberOptics* о том, что они могут нарушить патентные права компании *Yamaha*, если воспользуются услугами *CyberOptics*. В результате фирма из Миннеаполиса предъявила компании *Yamaha* иск за нарушение контракта и за нарушение ее патентных прав.¹⁹

Регистрация торговых марок и брендов также может привести к возникновению проблем в "деятельности международных компаний. Как правило, большинство стран следует принципу первого заявителя, который зачастую обращается против иностранных фирм. Компания может сделать свое название или торговую марку известной на внутреннем рынке своей страны, однако при

попытке экспортировать продукт в другую страну может обнаружиться, что какой-нибудь предприниматель уже оформил права собственности на такую марку или название в этой стране. Например, компания *S. Penney*, которая во избежание подобных проблем зарегистрировала свою торговую марку на большинстве рынков, потеряла права на свое имя в Сингапуре из-за мелкого предпринимателя, взявшего название «*S. Penney Collections*» для двух своих магазинов одежды. Верховный суд Республики Сингапур, признав законность торговой марки компании *S. Penney* в ее родной стране, постановил, что эта американская фирма потеряла право на имя компании из-за того, что это право не было зарегистрировано в надлежащем порядке в Сингапуре.²⁰

Административные проволочки также могут ущемить права владельцев интеллектуальной собственности. В Японии рассмотрение заявки на регистрацию торговой марки для иностранных фирм во многих случаях занимает в четыре раза больше времени, чем для отечественных компаний. Рассмотрение заявок на регистрацию патентов также может потребовать много времени. Например, прошло три десятилетия, прежде чем в 1989 г. японские судебные органы признали законность оригинальных патентов компании *Texas Instruments (TI)* на интегральные микросхемы; такое промедление существенно сократило объем роялти, которые компания *TI* должна была получать от японских лицензиатов. Некоторым компаниям, таким как *Fujitsu*, удалось совсем не выплачивать роялти компании *Texas Instruments* на том основании, что интегральные схемы компании *Fujitsu* производятся по более современной, усовершенствованной технологии, а не по оригинальной технологии, запатентованной *TI*. По сути, медлительность судебной процедуры в Японии позволила таким компаниям, как *Fujitsu*, извлекать выгоду из технологии компании *Texas Instruments* на раннем этапе развития индустрии полупроводников без какой бы то ни было выплаты компенсаций компании *TI* за использование ее интеллектуальной собственности.²¹

Политическая среда

Оценка политической обстановки в стране, в которой компания предполагает вести бизнес, представляет собой важную часть процесса принятия деловых решений. Законы и нормативные акты, принимаемые на любом уровне государственной власти, могут оказать влияние на стабильность деятельности компании в стране пребывания. Законы о минимальной заработной плате обуславливают затраты на рабочую силу; правила зонирования определяют способы использования компанией своей собственности; законы об охране окружающей среды оказывают влияние на выбор технологии производства, а также на объем затрат, требуемых для ликвидации отходов. Неблагоприятные изменения в налоговом законодательстве могут постепенно свести на нет прибыльность компании. Гражданские войны, террористические акты или похищение иностранных предпринимателей, а также экспроприация собственности компании — все эти события в равной степени опасны для жизнеспособности зарубежных деловых операций компании.

Углубленное изучение бизнеса

Политика и крупные компании в Японии: существует множество крепких связей между ведущими компаниями страны и ее правительством. Посетите web-сайт www.prenhall.com/griffin, чтобы выяснить, почему в работе международного менеджера такую большую роль играет понимание принципов японской системы взаимоотношений между властью и бизнесом.



www.prenhall.com/griffin



CultureQuest

Политический риск

Многие компании успешно справляются с оценкой политического климата в своих родных странах. Однако оценка политических условий в других странах намного более проблематична. Для того чтобы правильно определить сущность политической среды в том или ином государстве, опытные международные компании используют **оценку политических рисков** (political risk assessment) — процедуру систематического анализа политических рисков, с которыми сталкивается компания в иностранных государствах. **Политические риски** — это любые изменения политических условий, которые могут неблагоприятно сказаться на прибыльности деловых операций компании. Практически все политические риски могут быть отнесены к одной из следующих трех категорий:

- + риск потери собственности, когда компания может потерять свою собственность в результате конфискации или экспроприации;
- + операционный риск, когда текущая деятельность компании и/или безопасность ее работников подвергается угрозе из-за изменений в законодательстве страны пребывания, в нормах по охране окружающей среды и в налоговом кодексе, а также по причине терроризма, вооруженных восстаний и т. д.;
- 4- трансфертный риск, когда правительство ограничивает способность компании переводить денежные средства в страну и за ее пределы.

Как показано в табл. 3.1, политические риски могут возникнуть в результате таких действий правительства, как принятие законов, ведущих к экспроприации частной собственности, увеличению объема текущих расходов, девальвации национальной валюты или ограничениям на репатриацию прибылей. Кроме того, политические риски могут быть обусловлены событиями, не имеющими прямого отношения к действиям правительства; к числу таких событий можно отнести похищение людей с целью выкупа, вымогательство и террористические акты.

Политические риски могут в равной степени отразиться на деятельности всех компаний, ведущих бизнес в стране, или только на операциях некоторых из них. **Макрополитический риск** (macropolitical risk) затрагивает все компании, действующие в стране; в качестве примера риска такого типа можно привести гражданские войны, которые разрывали Сьерра-Леоне, Заир, Боснию и Руанду в 90-е гг., или последние события в Афганистане и Ираке. **Микрополитический риск** (micropolitical risk) затрагивает только определенную компанию или компании, действующие

щие в отдельной отрасли экономики. Национализация нефтяной промышленности в Саудовской Аравии, состоявшаяся в 70-е гг., представляет собой пример микрополитического риска, обусловленного действиями правительства. Неправительственные микрополитические риски также серьезно сказываются на деятельности компаний. Компании *Disneyland Paris* и *McDonald's* стали целью многочисленных символических акций протеста французских фермеров, которые рассматривают эти компании как удобную мишень для выражения недовольства международной аграрной политикой США. В некоторых случаях протест может перейти в разряд насильственных действий, что приводит в конечном итоге к закрытию предприятий, принадлежащих иностранным компаниям. Например, в 2003 г. компании *TotalFina Elf SA*, *Royal Dutch/Shell* и *Chevron Texaco* временно приостановили свою деятельность в дельте Нигера из-за военных действий между правительством страны и местными этническими общинами.²²

Любая компания, ставящая своей целью проникновение на новый рынок, должна иметь в своем распоряжении основные данные о соответствующей стране. Что-

Таблица 3.1
Примеры политических рисков

Тип	Влияние на деятельность компаний
Экспроприация	Потеря будущих прибылей
Конфискация	Потеря имущества Потеря будущих прибылей
Кампании против иностранных товаров	Снижение объема продаж Увеличение затрат на установление связей с общественностью, имеющее своей целью повышение престижа фирмы в глазах общественности
Обязательные к исполнению законы о льготных условиях оплаты труда	Увеличение текущих расходов
Похищения, террористические акты, другие формы насилия	Нарушение процесса производства Увеличение объема затрат на обеспечение безопасности Увеличение затрат на административное управление Снижение уровня производительности
Гражданские войны	Разрушение собственности Потеря продаж Нарушение процесса производства Увеличение объема затрат на обеспечение безопасности Снижение уровня производительности
Инфляция	Увеличение текущих расходов
Репатриация	Невозможность свободно переводить средства между странами
Девальвация национальной валюты	Снижение размера репатрируемой прибыли, конвертированной в валюту страны иностранной компании
Повышение налогов	Уменьшение размера чистой прибыли

бы контролировать политические риски компании, необходимо выяснить, например, политическую и экономическую структуру страны целевого рынка. При этом менеджеры компании должны найти ответы на следующие вопросы.

- f Каково политическое устройство страны: демократия или диктатура? Сосредоточена ли власть в руках одного человека или одной политической партии?
- f По какому принципу происходит распределение ресурсов в стране: по принципу свободного рынка или по принципу государственного регулирования экономики? На какой вклад со стороны частного сектора рассчитывает правительство страны в процессе достижения общих экономических целей? Рассматривает ли правительство иностранные компании как одно из средств экономического развития или как помеху на пути к достижению экономических целей?
- f К какому сектору экономики страны — частному или государственному — относятся заказчики компании? Если к государственному, оказывает ли правительство помощь отечественным поставщикам? К какому сектору экономики страны — частному или государственному — относятся конкуренты компании? Если к государственному, сможет ли иностранная компания конкурировать с государственными фирмами на равных условиях?
- + Каким образом действует правительство в случае изменения политики страны — осуществляются ли эти изменения как акт произвола со стороны правительства или правительство руководствуется принципом господства права?
- ¥ Насколько прочным является положение действующего правительства? Если действующее правительство уйдет в отставку, следует ли ожидать коренных изменений в экономической политике со стороны нового правительства?

Большинство многонациональных корпораций постоянно отслеживают изменение политических условий в странах, в которых они ведут бизнес. Во многих случаях самый лучший источник информации — рабочие и служащие компании. Независимо от того, гражданами какой страны являются работники компании — страны пребывания или страны, в которой расположена штаб-квартира МНК, эти люди обладают информацией из первых рук о состоянии местной политической среды. Именно по этой причине члены персонала компании представляют собой ценный источник информации о политических рисках. Точку зрения местного персонала целесообразно дополнить видением ситуации со стороны людей, не работающих на компанию. В качестве богатых источников информации могут служить должностные лица посольств и местных представительств Международной торговой палаты. Сами правительства также могут предоставлять ценную информацию. Как правило, правительства обнародуют свои политические и экономические программы во время политических предвыборных кампаний или во время военных действий, направленных на подавление оппонентов. После прихода к власти правительства продолжают предоставлять международным компаниям полезную информацию о своих текущих планах и планах на будущее. Су-

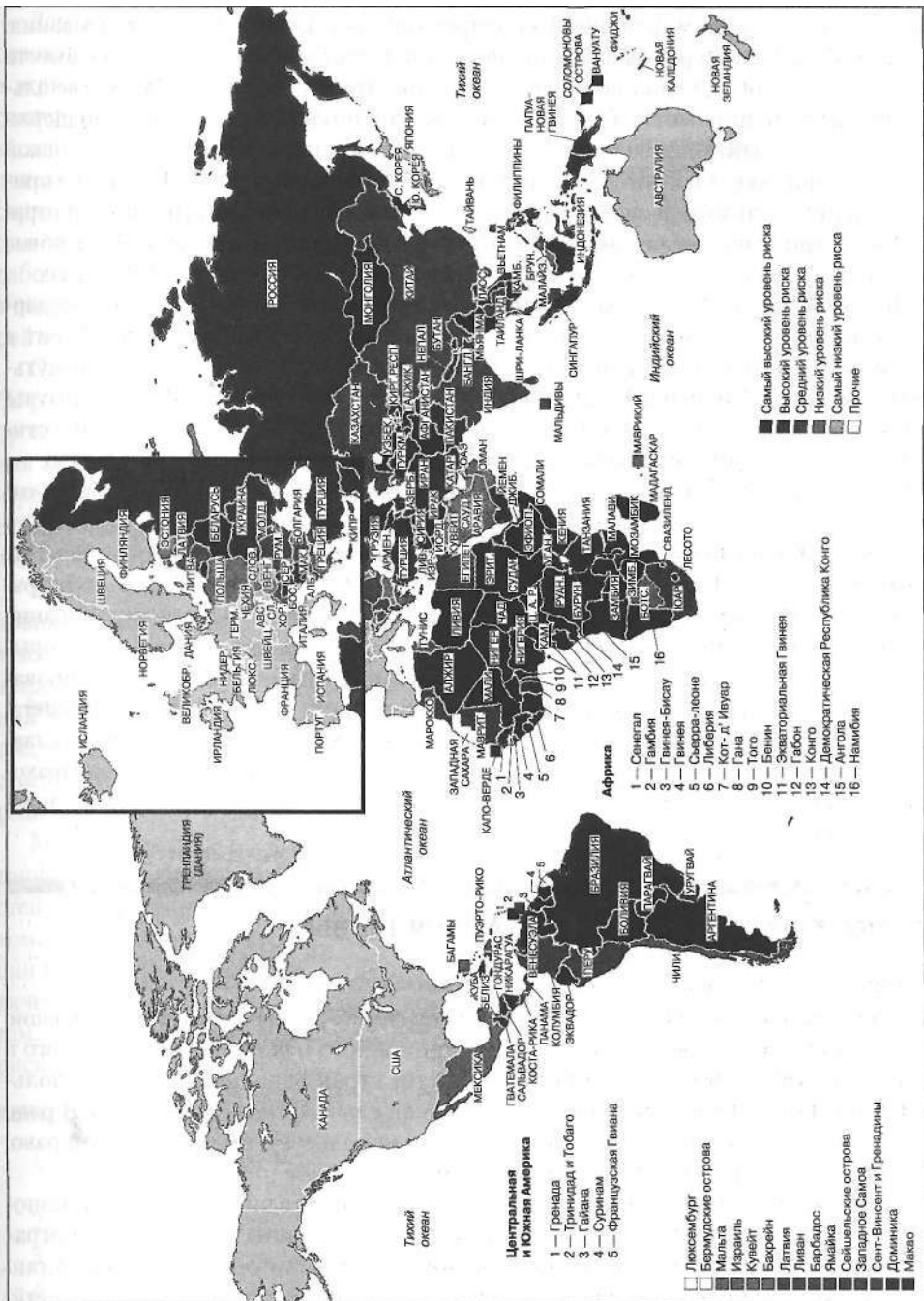
существует множество консультационных фирм, которые специализируются на оценке политических рисков. Эти фирмы помогают международным компаниям определить степень риска, которым будет сопровождаться ведение бизнеса в той или иной стране. Существует ряд печатных изданий по вопросам международного предпринимательства, которые публикуют результаты ежегодных исследований по оценке политических рисков в разных странах мира. На карте 3.2 представлены результаты одного из таких исследований, опубликованные в журнале «Euromoney».

Объем и характер информации, необходимой для оценки политических рисков в той или иной стране, зависит от того, каким бизнесом занимается компания, а также как долго она планирует работать в стране пребывания. Чем крупнее инвестиции компании и чем на больший срок они рассчитаны, тем более разностороннюю оценку политических рисков необходимо выполнить. Сингапурскому производителю игрушек, заключающему с одной из китайских компаний субконтракт на сборку игрушечных грузовиков, необходимо иметь информацию о таких факторах, зависящих от политических условий в стране, как закономерности изменения валютных курсов, надежность таможенных процедур, а также наличие возможности обращения в суд, если китайский субподрядчик не сможет в требуемые сроки обеспечить выпуск продукции, удовлетворяющей необходимым требованиям. В случае, если сингапурский производитель игрушек захочет построить свою собственную фабрику по производству игрушек в Китае, а также самостоятельно управлять этой фабрикой, ему необходимо будет выполнить расширенную оценку политических рисков. В таком случае компании необходимо тщательно исследовать свою зависимость от изменений в законах страны, регламентирующих трудовые отношения, охрану окружающей среды, валютный контроль и репатриацию прибылей. Кроме того, компания должна оценить вероятность национализации правительством Китая собственности иностранных компаний или вероятность раскола правительства на противоборствующие фракции, который может стать поводом для развязывания гражданской войны.

Определенная степень политического риска существует во всех странах, хотя в каждой стране политические риски имеют свои особенности. Протесты французских фермеров просто доставили неудобства менеджерам компаний *Disneyland Paris* и *McDonald's*, тогда как этническая чистка, проведенная сербскими националистами в Косово, полностью разрушила экономическую жизнеспособность компаний, действовавших в этом регионе. В процессе оценки политических рисков, так же как и во время принятия любых деловых решений, важно найти разумное соотношение между уровнем риска и выигрышем, который можно получить от ведения бизнеса в данной стране. Если руководство компании принимает решение инвестировать средства в среду, которая характеризуется высоким уровнем политических рисков, необходимо убедиться, что на данном рынке можно обеспечить такую норму прибыли, которая позволила бы компенсировать риск проникновения компании на этот рынок. Компании, которые уже функционируют на рынках стран, характеризующихся высокой степенью риска, могут предпринять меры, направленные на уменьшение уязвимости своих операций в этих странах. Компания может снизить уровень своей финансовой незащищенности

Карта 3.2. Относительный уровень политических рисков в разных странах в 2002 г.

Источник: Исследование уровня риска в странах мира, проведенное журналом «Euromoney»: *Euromoney*, September 2002, p. 21 ff.



посредством сокращения объема чистых инвестиций в местное дочернее предприятие. Чтобы осуществить такое сокращение, можно, в частности, перевести прибыли дочернего предприятия на счета родительской компании в форме дивидендов; продать акции дочернего предприятия гражданам страны пребывания; использовать краткосрочный лизинг нового капитального оборудования вместо его приобретения на условиях немедленной оплаты наличными. В качестве альтернативы компания могла бы обеспечить внутреннюю политическую поддержку в стране пребывания, создав себе репутацию компании с высокой гражданской ответственностью. Для этого компания могла бы, например, по возможности приобретать необходимые ресурсы у местных поставщиков, нанимать граждан страны пребывания на ключевые руководящие и административно-хозяйственные должности, а также принимать участие в местных благотворительных акциях.

Практически во всех развитых странах учреждены принадлежащие государству или финансируемые государством организации, задача которых состоит в страховании компаний от политических рисков, которым они могут подвергнуться. Например, **Корпорация частных зарубежных инвестиций** (Overseas Private Investment Corporation, OPIC) обеспечивает страхование зарубежных инвестиций США на случай национализации, восстаний или революций, а также на случай неконвертируемости иностранной валюты. По условиям одной из типичных сделок, заключенной в 2002 г., организация OPIC продала компании *Decision Technologies International* страховой полис от политического риска на сумму \$1 млн, что позволило компании открыть свое подразделение по разработке и реализации программных продуктов в Нигерии.²³ Однако страхование OPIC распространяется только на компании, действующие в странах, с которыми Соединенные Штаты подписали двусторонние соглашения об инвестировании. **Агентство по многостороннему гарантированию инвестиций** (Multilateral Investment Guarantee Agency, MIGA), подразделение Всемирного банка, предоставляет аналогичные услуги по страхованию от политических рисков. Частные страховые компании, такие как *Lloyd's of London*, также принимают политические риски на страхование.²⁴

Краткое изложение содержания главы

Резюме

Существуют большие различия в правовых системах разных стран мира. Бывшие британские колонии придерживаются традиционного общего права, принятого в Великобритании, в то время как в большинстве стран Западной Европы используется система гражданского права, возникшая еще в Римской империи. В ряде стран, таких как Иран и Саудовская Аравия, используется религиозное право, а в странах с плановой экономикой — бюрократическое право.

Законы, принимаемые местными органами государственной власти, по-разному могут влиять на мировой рынок. Правительство страны может ввести ограничения на возможности компаний вести международные деловые операции, а также оказывать косвенное влияние на конкурентоспособность компаний,

увеличивая объем их затрат на ведение бизнеса. Кроме того, законы страны, регулирующие заключение международных сделок, могут распространяться на деятельность компании и за ее пределами.

Деятельность многонациональных корпораций в стране пребывания может оказать большое влияние на экономическую, политическую и культурную среду в этой стране. В большинстве случаев эти изменения носят положительный характер. Например, прямые иностранные инвестиции создают в стране новые возможности в плане занятости рабочей силы, а также позволяют повысить производительность местных рабочих. Однако деятельность МНК может отрицательно отразиться на экономике страны пребывания, если непосредственная конкуренция МНК с местными компаниями приводит к потере прибылей и к сокращению рабочих мест в этих компаниях. Кроме того, деятельность МНК может привести к появлению в стране пребывания товаров или обычаев, несовместимых с культурой этой страны.

Одним из важнейших аспектов правовой среды является возможность и способы разрешения международных споров. Из-за дороговизны международного судопроизводства компании во многих случаях предпринимают попытки урегулирования конфликтных ситуаций другими способами, такими как разрешение споров через арбитраж. Однако, когда американские МНК ведут дела с иностранными государствами, урегулированию конфликтов во многих случаях препятствуют положения Закона США об иммунитете суверенных иностранных государств.

Технологическая среда — один из важнейших аспектов ведения бизнеса в условиях иностранного государства. Природные ресурсы страны, как и инвестиции в человеческий капитал и в капитал в форме материальных активов, оказывают влияние на привлекательность страны как подходящего места для осуществления международных деловых операций. Готовность (или нежелание) страны обеспечить соблюдение прав иностранных компаний на интеллектуальную собственность во многих случаях является одним из основных критериев принятия решений относительно выбора места для ведения международных операций.

Международные компании, действующие в зарубежной деловой среде, достаточно часто подвергаются политическим рискам. Чтобы оградить себя от опасностей, обусловленных изменением политических условий в стране пребывания, компании постоянно отслеживают политическую ситуацию в странах, в которых они ведут бизнес. Основными источниками информации об изменениях в политической среде является персонал компании, а также сотрудники посольств и — там, где это возможно, компании, специализирующиеся на оценке политических рисков.

Контрольные вопросы

1. Дайте описание четырех типов правовых систем, с которыми приходится иметь дело международным компаниям.
2. Что такое экстерриториальность?
3. Как деятельность МНК может повлиять на страну пребывания?
4. Объясните различие между экспроприацией и конфискацией.

5. Почему в некоторых странах налагаются ограничения на зарубежную ответственность национальных компаний?
6. Чем отличаются друг от друга системы патентования изобретений по принципу первого изобретателя и первого заявителя?
7. Как ограничения на репатриацию прибылей сказываются на деятельности МНК?
8. Что такое политический риск? Назовите различные типы политического риска.
9. Какова роль ОПИС в поддержке международной коммерческой деятельности?

Вопросы для обсуждения

1. Какие действия может предпринять компания в случае возникновения противоречий между законодательством страны своего происхождения и страны, на территории которой она осуществляет деловые операции?
2. Как решительное соблюдение прав на интеллектуальную собственность влияет на мировую экономику? Кто выигрывает и кто проигрывает от соблюдения законов о защите интеллектуальной собственности?
3. Одобряете ли вы действия правительства США по запрещению экспорта товаров двойного назначения? Обоснуйте свой ответ. (Для ответа на этот вопрос можно воспользоваться информацией о деятельности Бюро управления экспортными операциями США (Bureau of Export Administration), имеющейся на web-сайте этой организации.)
4. На карте 3.2 представлены относительные уровни политических рисков в разных странах в 2002 г. В каких странах произошло существенное изменение уровня политических рисков с тех пор?

Развитие навыков в международном бизнесе

Упражнение, которое предлагается выполнить в данном разделе, поможет студентам глубже понять влияние правовых и политических аспектов на деятельность компании, планирующей проникновение на зарубежный рынок. Преподавателю необходимо разделить класс на группы по 4-5 человек и присвоить каждой из этих групп статус компании определенного типа. Типы компаний могут быть следующими: предприятие розничной торговли продовольственными товарами; универсальный магазин; предприятие по производству автомобильных компонентов; предприятие по производству стали; предприятие по переработке макулатуры; предприятие по производству компьютеров; пивоваренное предприятие; предприятие по выпуску сигарет; кинокомпания; нефтеперерабатывающий завод.

Предположим, ваша группа представляет собой команду высшего исполнительного руководства иностранной компании. В компании было принято решение расширить сферу своей деятельности на рынок Соединенных Штатов; в качестве первой точки проникновения на рынок избрана местная общественность. Ваша задача состоит в том, чтобы обнаружить правовые и политические проблемы, с которыми может столкнуться компания, а также разработать общую стратегию решения этих проблем. Используйте все имеющиеся ресурсы. Например, вы можете выяснить необходимую информацию во время беседы с членом муниципалитета или с представителем комитета по экономическому развитию данного региона. Кроме того, вы можете идентифицировать потенциальных конкурентов и выяснить, какие стратегии они могут разработать для того, чтобы заблокировать проникновение вашей компании на местный рынок. После обнаружения потенциальных проблем попробуйте определить, являются ли они характерными для данной отрасли экономики в целом или возникают только в работе иностранных компаний.

На последнем этапе необходимо выполнить тщательную оценку каждого политического или правового препятствия, а также определить, насколько трудно или легко можно было бы его устранить.

Дополнительные вопросы

1. Насколько легко или трудно было идентифицировать политические или правовые аспекты, от которых зависит проникновение вашей компании на рынок по предложенному сценарию?
2. Какие политические или правовые препятствия на пути проникновения вашей компании на рынок иностранного государства вы могли не учесть?
3. Являются ли потенциальные проблемы проникновения вашей компании на иностранный рынок настолько большими, что оно оказалось невозможным? Обоснуйте свой ответ.
4. Возникают ли перед вашей компанией различные политические и правовые проблемы, поставленные органами государственной власти разных уровней (уровня города, штата или федерального уровня)? Если да, опишите различия в этих проблемах.

Заключительный кейс

Работа для агента 007

Зимой 2000 г. миллионы зрителей во всем мире имели возможность увидеть Пирса Броснана в роли Джеймса Бонда, агента 007, в фильме «The World Is Not Enough» («И целого мира мало»). Сюжет фильма построен вокруг разрушения существующего нефтепровода, по которому нефть поступает из Каспийского моря на западные рынки. Согласно сюжету фильма, разрушение этого нефтепровода резко подняло бы стоимость нового нефтепровода, которым владеет другая героиня фильма — преступница. Голливудских режиссеров часто обвиняют в том, что они искажают правду, однако в фильме «И целого мира мало» действительно поставле-

на реальная мировая проблема: в Каспийском регионе большие запасы нефти, но нет способа доставить ее на рынок. Кроме того, трудно найти более удачный пример важности проведения анализа политических рисков, чем задача, возникающая перед нефтяными компаниями, которые пытаются разрабатывать месторождения нефти и газа в Каспийском море и центральноазиатских республиках.

Баку, столица Азербайджана, является центром нефтяной промышленности в регионе Каспийского моря. С численностью населения, составляющей почти 40% всех жителей Азербайджана, Баку также играет роль важнейшего порта на Каспийском море (см. карту 3.3). Под Каспийским морем находится море нефти, представляющей интерес практически для каждой нефтяной компании мира. Эти компании знают, где находится нефть; они знают, как достать ее из-под земли. Существует только одна проблема: эту нефть необходимо доставить на рынок, а все существующие транспортные пути проходят по территории, характеризующейся высоким уровнем политической нестабильности.

Эта проблема особенно сильно сказывается на Азербайджанской международной операционной компании (Azerbaijan International Operating Company, AIOC), которая является собственностью консорциума нефтяных компаний, в том числе BP, Exxon Mobil, Unocal, Pennzoil и российской компании Lukoil. AIOC рассчитывает на протяжении следующих трех десятилетий вложить от \$8 до \$10 млрд в разведку и добычу 4 млн баррелей нефти Каспийского моря. Эту нефть можно будет доставить на западные рынки по двум нефтепроводам, проложенным от Баку до Черного моря. Маршрут первого нефтепровода длиной 850 миль проходит из Баку по территории России до черноморского порта в Новороссийске. Маршрут второго

Карта 3.3. Возможные маршруты трубопровода



нефтепровода пролегает из Баку через Грузию к черноморскому порту Супса; протяженность этого маршрута равна 550 милям. К сожалению, первый маршрут проходит через Грозный, столицу российской автономной республики Чечня, которая борется за отделение от России. Чеченские повстанцы парализовали действия российской армии во время кровавого мятежа, длившегося с 1994 по 1996 г., и провозгласили независимость от Москвы. В начале 2000 г. российские войска снова захватили большую часть территории Чечни в ожесточенной борьбе, ужаснувшей иностранных наблюдателей по правам человека. Вооруженный конфликт может разразиться снова в любой момент. Второй маршрут, обходящий территорию России, пролегает через дикую гористую местность, в которой трудно обеспечить безопасность нефтепровода. Местные жители открыто подключаются к нефтепроводу, который действует в регионе, и откачивают нефть для того, чтобы отапливать свои дома. Кроме того, некоторые российские политики выразили свое недовольство по поводу существования второго нефтепровода, так как он, по их мнению, угрожает «энергетической безопасности» России. (Другая, более близкая к правде интерпретация недовольства России относительно второго нефтепровода состоит в том, что Россия не желает терять монополию на транспортировку каспийской нефти, а также прибыльную пошлину за перекачку нефти по ее территории, которую позволяет получить эта монополия.) При правлении президентов России Ельцина и Путина нефтепровод не был разрушен, однако если в результате очередных выборов власть перейдет к российским националистам, существует вероятность того, что они будут проводить более агрессивную политику. Турецкие власти обеспокоены чрезмерным скоплением нефтяных танкеров, которые по пути на западные рынки проходят через узкий пролив Босфор (который разделяет Европу и Азию в районе Стамбула), а также возможными столкновениями этих танкеров. Именно поэтому в Турции отдают предпочтение строительству нового нефтепровода Баку-Джейхан. Несмотря на то, что этот нефтепровод протяженностью 1236 миль потребует больших капиталовложений (по некоторым оценкам, \$2,9 млрд), турецкие власти выражают опасения по поводу того, что на фоне одного столкновения танкеров, переполненных нефтью, в проливе Босфор катастрофа танкера «Eххон Valdez» показала бы просто пустяком.

В Азербайджане есть также и свои внутренние проблемы. Несмотря на процветание бизнеса в таких барах, как *Ragin' Cajun* и *Margaritaville*, в которых «утоляют жажду» американские нефтяники, бросающие деньги на ветер, нефтяной бум еще не принес выгоды среднему гражданину Азербайджана: годовой доход на душу населения составляет всего \$650. Страной управляет (в советском стиле) бывший генерал КГБ Гейдар Алиев, деятельность которого отнюдь не является образцом демократии. После прихода к власти в результате государственного переворота в 1993 г. Алиев подавил политическое инакомыслие и свободу слова в стране и объявил блокаду соседней Армении. Кроме того, после провозглашения независимости Азербайджана от Советского Союза армяне Нагорного Карабаха, в свою очередь, провозгласили независимость от Азербайджана. После этого началась кровавая, не завершившаяся до сих пор гражданская война, из-за которой сотни тысяч беженцев стекаются в Баку и другие города страны.

Тем временем нефтяные компании, действующие на другом берегу Каспийского моря (в Туркменистане и Казахстане), сталкиваются со схожими проблемами. Калифорнийская компания *Unocal*, владеющая правами на добычу нефти в Туркменистане, предлагает построить нефтепровод и газопровод из Туркменистана в Пакистан. Единственная проблема состоит в том, что предложенный маршрут проходит через Афганистан, который с середины 70-х гг. разрывают войны и вооруженные восстания. Афганистан стал местом ожесточенных боев в 2001–2002 гг., когда войска США, Великобритании и Северного альянса разгромили войска Талибана и террористов Аль-Каиды. Еще один возможный маршрут для туркменской нефти пролегает через Иран к Персидскому заливу или через Иран и Турцию к Черному морю. Однако Соединенные Штаты Америки оказывают на компании дипломатическое давление, чтобы воспрепятствовать ведению бизнеса с Ираном. Неустойчивость дипломатических отношений между США и Ираном должна заставить менеджеров компаний дважды подумать над целесообразностью этого проекта. Кроме того, такой маршрут не устраивает российские нефтяные компании (в частности, *Газпром*), поскольку он ограничивает их доступ к туркменским запасам нефти.

Казахская нефть характеризуется такими же возможностями и такими же проблемами. Один из потенциальных маршрутов для нефтепровода пролегает по северному побережью Каспийского моря до Новороссийска. Несмотря на то что таким образом казахским нефтяным компаниям удастся обойти Чечню, они будут отданы на милость правительства России, заработавшего себе репутацию правительства, которое не медлит с введением новых налогов на иностранные компании каждый раз, когда сталкивается с проблемой нехватки поступлений в бюджет. В качестве альтернативного варианта казахскую нефть можно было бы подключить к туркменским нефтепроводам, перекачивающим нефть в Пакистан или Иран.

Еще одна возможность — строительство нефтепровода, проходящего по территории Китая. В 1997 г. китайская компания *Chinese National Petroleum Company* приобрела 60%-ную долю компании *Aktobemunaigazs*, ведущей казахской нефтяной компании, которая контролирует запасы, содержащие 1 млн баррелей высококачественной сырой нефти и 220 млрд кубических метров природного газа. В сотрудничестве с корейскими и японскими компаниями Китай согласился финансировать и участвовать в строительстве нового нефтепровода протяженностью 1880 миль в Карамай на западе китайской провинции Синьцзян. Этот нефтепровод затем можно было бы подключить к действующей системе китайских нефтепроводов, что позволило бы обеспечить доступ казахской нефти на китайский, японский и корейский рынки, а это, в свою очередь, дало бы китайскому правительству возможность взимать громадные пошлины за перекачку нефти по территории Китая. К сожалению, в провинции Синьцзян, большую часть территории которой занимает пустыня, происходят небольшие, но достаточно напряженные беспорядки, поднимаемые коренными жителями — уйгурскими сепаратистами. Уйгуры, которые представляют собой этническое ответвление тюркских народностей центральноазиатских республик, негодуют по поводу возрастающего наплыва представителей китайской народности хань в эту провинцию. Сей-

час ханьцы составляют 38% населения провинции Синьцзян, тогда как в 1949 г. эта цифра была только 5%. Уйгурцы заявляют, что ханьцы (основная этническая группа в Китае) буквально наводнили провинцию, занимая лучшие рабочие места. До настоящего времени атаки плохо подготовленных и плохо вооруженных сепаратистов никак не повлияли на контроль Китая над провинцией, однако местные жители опасаются, что ситуация может ухудшиться. Во время массовых беспорядков 1997 г. в пограничном городе Кульджа армия вынуждена была вывести 1200 ханьцев — жителей города для их безопасности.

Нет необходимости говорить, что каждый из упомянутых выше способов транспортировки каспийской нефти в страны Запада ставит ряд проблем перед нефтяными компаниями, действующими в регионе. Тем не менее они готовы решать эту сложную задачу, главным образом из-за больших размеров потенциальных прибылей. По оценкам специалистов, запасы нефти в разведанных месторождениях составляют от 15 до 20 млрд баррелей; на основании геологических данных некоторые эксперты утверждают, что в этом регионе под землей находится около 160 млрд баррелей нефти, которые ожидают своего открытия.

Вопросы к кейсу

1. Охарактеризуйте типы инвестиций, которые наиболее подвержены политическому риску. Дайте характеристику инвестиций, наименее подверженных политическому риску. Нефте- и газопроводы являются примером недвижимых объектов, рассчитанных на долгосрочную эксплуатацию; кроме того, они являются очень дорогостоящими. По шкале от 1 до 10 (10 — максимальное значение) определите подверженность нефте- и газопроводов политическому риску.
2. Предположим, вас нанял на работу пенсионный фонд, которому было сделано предложение ссудить под проценты \$100 млн на строительство нефтепроводов, о которых шла речь выше. Инициаторы проекта согласны выплачивать процентную ставку, на 8% превышающую процент, выплачиваемый в текущий момент по казначейским векселям США. Поэтому ваш босс определенно заинтересован в рассмотрении этого предложения. Он поручает вам выполнить оценку политического риска данного проекта. Начните с составления списка всех типов политических рисков, которые могли бы повлиять на возможность получения пенсионным фондом процентов своевременного возврата основной суммы предоставленной ссуды. Составив такой список, для каждого маршрута нефтепровода оцените вероятность появления рисков, указанных в этом списке. Какой из маршрутов обеспечивает минимальный политический риск? На каком маршруте уровень политического риска самый высокий?
3. В октябре 2001 г. было завершено строительство нового нефтепровода Тенгиз—Новороссийск. Как это событие повлияет на степень политического риска при строительстве еще одного нефтепровода?
4. В своей книге «Kim» («Ким») Редьярд Киплинг использует словосочетание «большая игра» для описания борьбы между русскими царями и Британской империей за контроль над богатствами Центральной Азии и Кае-

пийского моря. Совершенно очевидно, что эта большая игра происходит снова, когда разные страны мира ведут между собой борьбу за получение контроля над доступом к запасам нефти и природного газа, имеющимся в регионе. Что могут предпринять международные компании, чтобы защитить себя от геополитической борьбы между Россией, Китаем, Ираном, Соединенными Штатами Америки и другими государствами, которая имеет место в регионе?

Источники: «Baku-Ceyhan Pipeline No Longer Just 'Legend'», *Houston Chronicle*, September 22, 2002, p. 9D; «Tengiz Gamble Starting to Pay Off», *Houston Chronicle*, October 23, 2001, p. 1C; «Moscow Strikes the First Blow in Caspian Oil Pipeline Battle», *Financial Times*, March 26, 2001, p. 6; «Turks to Buy Azerbaijani Gas in Boost to U.S.-Backed Plan», *Wall Street Journal*, March 21, 2001, p. A21; «Baku Pipeline Run into Hitch», *Financial Times*, June 12, 2000, p. 5; «Oil Firms Eye Caspian Area», *Houston Chronicle*, November 28, 1997, p. 1C; «Unocal to Route Turkmenistan Pipeline through Afganistan», *Houston Chronicle*, November 11, 1997, p. 4C; «Older Oil City Enjoys New Boom», *Houston Chronicle*, October 7, 1997, p. 1C; «Texaco, Mobil Expect Deals with Kazakhstan», *Wall Street Journal*, October 3, 1997, p. A6; «China's Rebellious Province», *The Economist*, August 23, 1997, p. 29; «Superpowers Circle Caspian», *Financial Times*, August 8, 1997, p. 4; «Resourceful Competitors», *Wall Street Journal*, July 28, 1997, p. A18; «Oil Companies Rush into the Caucasus to Tap the Caspian», *Wall Street Journal*, April 25, 1997, p. A1; «The Combustible Caspian», *The Economist*, January 11, 1997, p. 45.

Япония: больше законов, меньше юристов

Политическая и правовая система в Японии представляет собой достаточно сложную картину. С одной стороны, Япония — это демократическое государство с сильными гражданскими и правовыми институтами. С другой стороны, этой стране свойственны также черты недемократических систем. После окончания Второй мировой войны демократическая система Японии опирается на одну партию — либерально-демократическую. Одновременно в стране очень большое влияние имеет бюрократический аппарат. Решения, оказывающие влияние на национальную политику, в большинстве случаев принимаются министерствами, которые обладают большой властью и влиянием, а также имеют связи с коммерческими и промышленными группами.

Действия японских политиков часто приводят в замешательство представителей деловых и политических кругов иностранных государств. Создается такое впечатление, что политика Японии остается неизменной независимо от того, кто правит страной. Именно это объясняет индифферентность жителей страны к политике; в ответ на вопрос, почему они не интересуются политикой, жители Японии отвечают приблизительно так: «Какой в этом смысл? Ведь ничего не меняется». Фактически большая часть законодательных актов принимается не парламен-

том Японии, а министерствами и бюрократическим аппаратом. (В Японии парламент называют the Diet; см. комментарий в конце раздела. — *Примеч. перев.*)

Процесс формирования политического курса в Японии имеет много общих черт с парламентскими системами стран Европы и сильно отличается от американской системы, в которой лица, назначенные президентом, пытаются контролировать различные ветви бюрократического аппарата от имени президента. Для Японии вполне обычной является ситуация, когда какое-либо министерство или агентство не теряет своего влияния и власти даже после ухода премьер-министра со своего поста. Ярким примером этого может служить Министерство международной торговли и промышленности Японии (MITI).

Принимая во внимание японскую культуру, неудивительным является тот факт, что японская политическая система опирается также на традицию группового, а не персонифицированного руководства. Политические решения в большинстве случаев принимаются влиятельными политическими деятелями и лидерами политических партий, а не премьер-министрами. Члены Кабинета министров Японии, как правило, назначаются на руководящие должности в министерствах или агентствах на очень короткий период времени; их функции сводятся преимущественно к общему управлению национальной политикой. В последнее время комментаторы начинают подвергать сомнению целесообразность такого бездействия.

Правовая система Японии очень сильно отличается от системы, ставшей настолько привычной для стран Запада. Например, только с 1986 г. иностранным юридическим консультантам разрешено предоставлять юридические услуги в Японии (*Gaigokuho-Jimu-Bengoshi*). Требования к деятельности иностранных консультантов были изменены в 1994 г., после внесения поправок в Закон о деятельности иностранных юристов (Foreign Attorney Law). Теперь по некоторым направлениям процессуального права юрисконсульты из других стран, получившие соответствующие разрешения, могут работать вместе с японскими юристами.

Предприниматель, имеющий намерение вести бизнес в Японии, должен помнить о том, что органы власти на уровне префектур и муниципалитетов могут независимо друг от друга принимать законы и нормативные акты, если только они не противоречат общегосударственному законодательству. Другими словами, помимо законов, которые являются универсальными для всей страны, в Японии существуют также местные законы и нормативные акты. Например, во всех 47 префектурах могут быть немного различающиеся требования к оформлению и обработке документации.

Японцы не очень склонны к судебным разбирательствам; они предпочитают решать споры в арбитражном суде и искать компромиссные решения вместо того, чтобы начинать судебный процесс. Юристы содействуют разрешению всех споров без суда, причем сумма денег, выплачиваемая им в качестве вознаграждения, — это только малая доля той суммы, которая выплачивается за аналогичные услуги, например, в Америке.

За последние годы в судебные органы Японии поступило на рассмотрение большое количество дел, однако все они касаются процессов, которые привлекли широкое внимание общественности. По таким делам судья выносит постановление и принимает решение о том, в каком размере должны быть оплачены соот-

ветствующие юридические услуги. Судебные дела такого типа не рассматриваются в суде присяжных. В Японии был период, когда практиковалось рассмотрение судебных дел в судах присяжных, однако по прошествии пяти лет эта практика прекратилась, поскольку обычные граждане весьма неохотно принимали участие в процессе принятия важных решений, определяющих судьбу других людей. Для того чтобы удержать людей от возбуждения судебных дел, японская правовая система требует от истца выплаты крупной пошлины за подачу иска, а также оплаты всех судебных издержек. Кроме того, адвокаты могут не принять к производству дело, в котором не выяснены какие-либо обстоятельства.

Одно из самых существенных отличий между законодательными системами Японии и других государств имеет отношение к обязательности строгого соблюдения контрактов. В Японии условия контракта не являются обязательными к исполнению. В этой стране контракты скорее основаны на доверии («shinyo») и в большинстве случаев представляют собой краткие заявления о взаимных намерениях. Такой подход к заключению контрактов основан на предположении, что в случае изменения тех или иных обстоятельств условия контракта могут быть пересмотрены.

Предположим, компания заключает с одной из японских фирм контракт, составленный в западном стиле, — контракт такого типа, который чаще всего используется в процессе ведения бизнеса с иностранными компаниями. Для участия в процессе составления такого контракта руководству компании необходимо нанять англоязычного японского юриста или юриста, хорошо знакомого с правовой системой Японии. При составлении контракта необходимо использовать как можно более простые юридические термины или, в случае необходимости, давать разъяснения используемых терминов. Специалист, в обязанности которого входит составление контракта, может оказаться недостаточно компетентным в этом вопросе (это особенно характерно для небольших компаний). Язык, слишком избыливающий юридической терминологией, делает статьи контракта непонятными и трудными для восприятия. Так же как и в любом другом соглашении, затрагивающем культуры разных стран, в таком контракте необходимо особенно отчетливо оговорить обменные курсы валют и правовые процедуры, а также правильно сформулировать принципиально важные моменты контракта.

Мультимедиа-обучение

«The Diet» — это не то, чему следуют японцы, чтобы сбросить вес; это название, которое обозначает японский эпарламент.

УЗНАЙТЕ больше о Японии, ее политической и правовой системе. Выясните, почему культура играет такую большую роль в формировании ментальности народа Японии, ее экономики и способов ведения бизнеса.

Глава

4

Роль культуры

«Такие кинокомедии, как "Home Alone" ("Один дома"), привлекают всеобщее внимание зрителей практически во всем мире.»

После изучения главы студент должен уметь:

- 4- перечислить основные характеристики культуры;
- + охарактеризовать различные элементы культуры и привести примеры их влияния на международный бизнес;
- 4- описать способы и средства коммуникации между представителями различных культур;
- 4- проанализировать, какое место занимают религиозные и другие ценности в стране, где действуют международные компании;
- 4- дать описание основных культурных групп и раскрыть их значение для работы международных менеджеров;
- 4- перечислить основные выводы Гирта Хофстеде о различиях в культурных ценностях;
- 4- раскрыть причины возникновения этических конфликтов в международном бизнесе.

Голливуд за границей

Как правило, художественные фильмы отображают культурную среду, в которой происходят события фильма. Сюжеты таких фильмов, как «Signs» («Знаки»), «Road to Perdition» («Проклятый путь»), «Spider-man» («Человек-паук»), «Jurassic Park» («Парк юрского периода») и «Chicago» («Чикаго»), помещены в культурный и соци-

альный контекст США, События фильмов «Crouching Tiger, Hidden Dragon» («Крадущийся тигр, затаившийся дракон»), «Chocolat» («Шоколад») и фильмов о Гарри Поттере также происходят в специфической культурной среде. Тем не менее кинопромышленность уже давно является международным бизнесом. Кинофильмы, снятые в Голливуде, поставляются на иностранные рынки с 20-х гг.; практика показала, что во многих случаях максимальная прибыль от проката фильма зависит именно от выручки, полученной за рубежом.

Создателей фильмов достаточно трудно предвидеть, как отреагируют ответственные зрители на каждый конкретный фильм, однако еще труднее предсказать, насколько успешным будет фильм за рубежом. Один из последних фильмов с участием Арнольда Шварценеггера «End of Days» («Конец света») собрал в Соединенных Штатах совсем небольшую сумму — \$66 млн (по предварительным оценкам выручка от проката фильма должна была превысить \$100 млн). В то же время за рубежом кассовый сбор от этого фильма составил более \$142 млн. Фильм «Stuart Little 2» («Стюарт Литтл 2») собрал \$64 млн в кинотеатрах США, и \$94 млн в других странах мира. С другой стороны, несколько лет назад английский фильм «The Crying Game» («Жестокая игра») был весьма прохладно принят в Европе, но в Соединенных Штатах Америки имел большой коммерческий успех и был номинирован на «Оскар» в категории «Лучший фильм года».

Во многих случаях успех голливудских фильмов зависит от того, в какой стране они демонстрируются. Например, «Стюарт Литтл 2» собрал хорошую выручку на рынках таких испаноязычных стран, как Чили, Мексика и Испания. В Германии многие зрители посетили кинотеатры, чтобы увидеть Пирса Броснана в фильме «И целого мира мало», в то время как японские любители кино прохладно отнеслись к этому фильму. С другой стороны, японцы заплатили в общей сложности \$163 млн зато, чтобы посмотреть фильм «Harry Potter and the Sorcerer's Stone» («Гарри Поттер и камень волшебника») в местных кинотеатрах. Практика проката фильмов в разных странах мира показала, что голливудские фильмы легче всего продаются на англоязычных рынках, таких как рынок Великобритании и Австралии. Содержание фильмов, как правило, легко интерпретируется местными жителями, и не возникает практически никаких проблем с пониманием языка, на котором разговаривают герои фильма. С другой стороны, когда фильм приходится дублировать или давать к нему субтитры, некоторые моменты фильма могут стать непонятными для зрителей; кроме того, зрителям трудно следить за сюжетом и одновременно читать субтитры.

Кинематографисты научились приспосабливать свои фильмы к запросам иностранных зрителей еще во время съемок. Например, нагота героев более приемлема в европейской культурной среде, чем в среде Соединенных Штатов. Режиссеры, снимающие фильмы на сексуальную тематику, часто снимают по две (или более) версии некоторых эротических сцен с обнаженными фигурами. Более продолжительные и откровенные сцены снимаются для европейских версий фильмов, а более короткие и менее откровенные используются в версиях, предназначенных для зрителей США. Даже фильмы для детей могут сниматься в двух версиях, чтобы удовлетворить уникальные потребности разных рынков. Первая книга о Гарри Поттере, например, была опубликована в Англии под названием «Harry Potter and the Philosopher's Stone» («Гарри Поттер и философский камень»), но в Соединенных Штатах Америки получила другое название — «Harry Potter and the Sorcerer's Stone» («Гарри Поттер и камень волшебника»). Название было изменено по желанию издателя книги, который считал, что прежнее название звучало слишком мягко для американской аудитории. Когда по книге был поставлен художественный фильм, он также имел два соответствующих названия для различных рынков. Помимо всего прочего киностудии приурочивают премьеры фильмов к праздникам, которые отмечаются в той или иной стране.

Несмотря на всю сложность прогнозирования успеха фильма на каждом конкретном зарубежном рынке, некоторые эксперты считают, что существуют определенные закономерности в том, каким фильмам отдает предпочтение та или иная аудитория. Американские фильмы, посвященные расовым проблемам и коллизиям судебной практики, возникающим в процессе их решения (как в фильме «Time to Kill», «Время убивать»), не имеют большого успеха на рынках зарубежных стран. Такие комедии, как «Home Alone» («Один дома»), привлекают всеобщее внимание зрителей практически во всем мире. В то же время комедии, сюжет которых основан на каких-либо социальных особенностях или стереотипах, могут не получить признания публики. Боевики с участием Арнольда Шварценеггера и Сильвестра Сталлоне, а также фильмы о боевых искусствах, в которых главные роли исполняют Джеки Чан и Жан-Клод Ван Дамм, также имеют успех. Вне всякого сомнения, основная причина такого успеха заключается в том, что зрителю не приходится углубляться в тонкости английского языка, чтобы понять содержание фильма. Фильм «I Am Sam» («Я — Сэм»), главные роли в котором сыграли Шон Пенн и Мишель Пфайффер, посвящен родительским правам душевнобольных. Этот фильм имел огромный успех в Японии и Корее; благодаря интересу, проявленному к фильму «Я — Сэм» азиатскими женщинами, сумма общих сборов от фильма превысила даже выручку от проката таких боевиков, как «The Bourne Identity» («Идентификация Борна»). Для того чтобы облегчить экспорт кинопродукции, для съемок в фильмах все чаще приглашают знаменитых актеров из разных стран. Например, испанка Пенелопа Крус («Vanilla Sky» — «Ванильное небо»), китаец Джет Ли («Lethal Weapon 4» — «Смертельное оружие 4») и немец Юрген Прохнов («Air Force One» — «Самолет президента») получают много ролей именно по этой причине.

Политические аспекты выхода фильмов на иностранные рынки также представляют собой предмет анализа. Фильм Стивена Спилберга «Schindler's List» («Список Шиндлера») имел большой успех в Японии, поскольку истории такого плана интересны японским любителям кино. Однако дистрибьютор фильма, компания *Universal Studios*, столкнулась с неожиданными проблемами в Малайзии. Правительство страны посчитало, что история, о которой шла речь в фильме, была подана слишком тенденциозно, и настаивало на внесении некоторых коррективов в сюжет фильма до того, как он будет выпущен в прокат на местном рынке. Спилберг отказался от этого предложения и отозвал фильм из страны. Чувствительность зрителей к событиям 11 сентября 2001 г. оказала большое влияние на съемки многочисленных боевиков, снимавшихся как в Соединенных Штатах, так и за рубежом.¹

Углубленное изучение культуры

В Латинской Америке каждая страна (и даже каждый регион внутри страны) имеет свою собственную уникальную культуру. Что приемлемо в одном месте, может выходить за рамки дозволенного в другом месте. Это может привести к возникновению определенных недоразумений в процессе ведения бизнеса с латиноамериканскими странами, поэтому даже небольшие знания о специфике местной культуры играют важную роль для успешной деятельности компании на рынках этих стран. Посетите web-сайт www.prenhall.com/griffin, чтобы выяснить, что представляет собой процесс ведения бизнеса в странах Латинской Америки.



Компании и предприниматели, рискнувшие выйти со своей продукцией за пределы хорошо знакомого отечественного рынка, в скором времени начинают понимать, что деловой этикет, культурные ценности и этика поведения, свойственные зарубежным странам, существенно отличаются от их собственных представлений. Предприниматели, полагающиеся на привычную отечественную культуру в процессе конкурентной борьбы на новом рынке, могут подвергнуть серьезной опасности успех своих международных операций. В действительности практически все аспекты деятельности международной компании, в том числе заключение контрактов, выполнение производственных операций, принятие решений по вопросам маркетинга, а также формирование принципов управления человеческими ресурсами, могут подвергнуться влиянию культурных особенностей, свойственных каждой отдельно взятой стране. Как следует из материала, представленного в разделе «Мир e-технологий», компания может получить конкурентные преимущества благодаря корректному использованию культурных особенностей страны пребывания (или наоборот, потерять эти преимущества из-за игнорирования этих особенностей). В данной главе основное внимание уделяется культурным различиям между странами, а также раскрытию причин того, почему глубокое понимание этих различий имеет очень большое значение в международном бизнесе.

Характеристики культуры

Предпринимательская деятельность, как и многие другие виды деятельности человека, осуществляется в контексте конкретного общества. Культура — это совокупность ценностей, верований, моделей поведения, обычаев и установок, которые отличают одно общество от другого. Культура общества устанавливает правила, в соответствии с которыми компании ведут свою деятельность в этом обществе. Ниже перечислены некоторые характеристики культуры, имеющие отношение к международному бизнесу.

- 4- Культура определяет *стиль поведения, формирующийся в результате обучения* и передаваемый от одного члена общества к другому. Некоторые элементы культуры передаются от поколения к поколению (например, в ситуации, когда родители обучают детей правилам поведения за столом). Другие элементы передаются в пределах одного поколения (например, когда старшеклассники обучают новичков школьным традициям).
- ¥ Элементы культуры *взаимосвязаны*. Например, в Японии общество разделено на социальные группы и имеет иерархическую структуру; в этом обществе особое ударение делается на согласии и лояльности, что выражается в исторически сложившемся пожизненном найме и минимальной мобильности работников.
- 4- Поскольку культура определяет стиль поведения, сформировавшийся в результате обучения, она является *адаптивной*; другими словами, культура изменяется под воздействием внешних факторов, затрагивающих обще-

Интернет, конкурентоспособность страны и культура

Что требуется для процветания страны в эпоху Интернета? По мнению некоторых экспертов, для этого необходимы «сверхликвидные рынки с огромным объемом капитала, сеть компаний, действующих на базе венчурного капитала, университеты мирового уровня, культура, которой свойственно принятие рискованных решений, а также стремление к преобразованиям и большое количество специалистов в сфере высоких технологий».² В то же время повсеместное использование сети Интернет угрожает нарушением многих принципов ведения бизнеса. По мере изучения материала в данной главе читателю необходимо поразмышлять над условиями достижения успеха в эпоху Интернета, а также осмыслить в этом контексте элементы культуры, анализ которых приведен в главе. Для этого читатель должен найти ответы на следующие вопросы.

- В некоторых бизнес-культурах оплата труда зависит от стажа работы. Однако, например, в доткоммах* реализуются программы поощрения служащих продажей акций. При этом складывается ситуация, когда младшие работники, часто обладающие большим объемом технических навыков по сравнению с более опытными работниками, получают меньшее вознаграждение за свой труд. Каким образом в таких культурах можно согласовать эти противоречивые нормы?
- Могут ли культуры, ориентированные на коллективный подход к ведению бизнеса и поддерживающие неторопливый стиль принятия решений на основании консенсуса, действовать достаточно быстро, чтобы успешно конкурировать в стремительно развивающейся среде электронной торговли?
- Некоторые культуры не приемлют неопределенности и риска. Как они могут обеспечить успех своего бизнеса в эпоху Интернета, для которого до настоящего времени был характерен высокий уровень неопределенности и риска?
- Для некоторых культур характерно ведение бизнеса с партнерами, с которыми сформированы долгосрочные взаимоотношения, основанные на доверии. Устарел ли такой подход в эпоху Интернета?

ство в целом. Например, после Второй мировой войны Германия была разделена на две части: Западную Германию, ориентированную на свободный рынок, и Восточную Германию, оказавшуюся под контролем коммунистов. Несмотря на то что новообразованные страны обладали общим культурным наследием, формировавшимся на протяжении столетий, это разделение привело к возникновению значительных культурных различий между *восточными немцами* и *западными немцами* (в немецком языке — «*ossis*» и «*wessis*». — *Примеч. перев.*). Эти различия стали результатом адаптации культуры Восточной Германии к принципам трудовой деятельности, отношению к риску и организации систем оплаты труда, навязанным коммунистической идеологией.

- 4- Все члены общества *разделяют* культурные ценности этого общества; принадлежность к одной и той же культуре определяет принадлежность к обществу. Индивиды, разделяющие культурные ценности той или иной куль-

* Дотком (dotcom, dot-com, dot.com) — ставшее нарицательным название компании, чья бизнес-модель целиком основывается на работе в рамках сети Интернет. — *Примеч. науч. ред.*

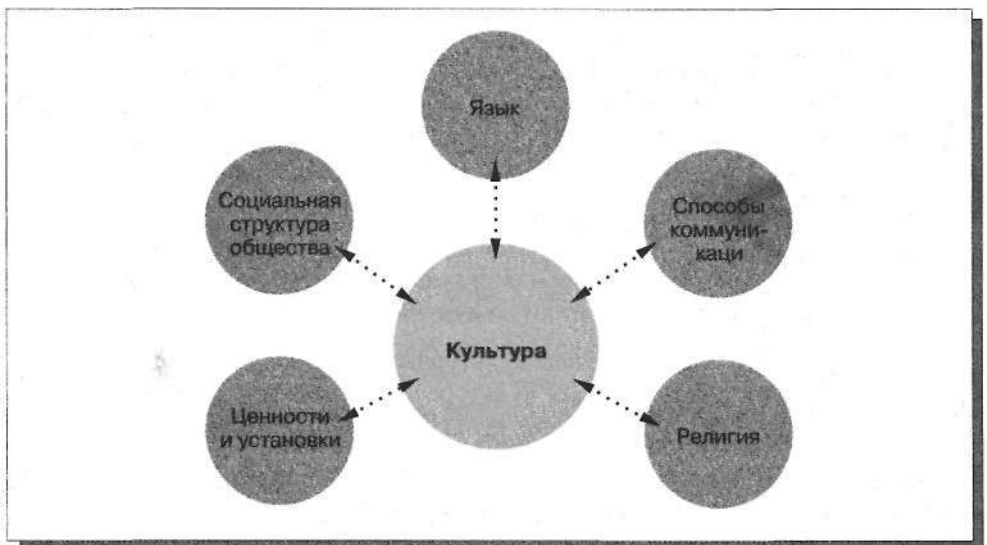
туры, являются членами общества; индивиды, не разделяющие ценностей общества, не входят в число его членов.

Элементы культуры

Культура общества определяет способы коммуникации и взаимодействия между членами этого общества. На рис. 4.1 представлены основные элементы культуры: социальная структура, язык, способы коммуникации, религия, а также ценности и установки. Взаимодействие между этими элементами формирует среду, в которой международные компании осуществляют свою деятельность.

Индивиды, семья, группа. Любое человеческое общество состоит из отдельных индивидов, которые живут в семейных ячейках и сотрудничают друг с другом в пределах одной из социальных групп. В то же время различные общества отличаются друг от друга тем, каким образом они определяют сущность семьи, а также тем, какая роль отводится отдельному индивиду в той или иной группе. В США представление о семейных связях и обязанностях основывается на понятии нуклеарной семьи (семьи, состоящей из родителей и их детей). В других культурах намного более важным является понятие расширенной семьи (семьи, состоящей из родителей, их детей и родственников, проживающих совместно с ними: старших родителей, братьев и сестер, внуков и др.). Арабы, например, считают братьев своих родителей, своих родных и двоюродных братьев, а также родню со стороны супруга членами своей семьи, которым они обязаны оказывать помощь и поддержку. В других обществах применяется еще более широкое определение семьи. Например, общество Сомали имеет клановую структуру, причем

Рис. 4.1. Элементы культуры



в состав каждого клана входят представители одного и того же племени, имеющие общих предков.

Названные выше социальные установки по отношению к семье находят свое отображение в том, какая роль отводится семье в процессе предпринимательской деятельности. В американских компаниях, например, семейственность не поощряется; во многих случаях складывается ситуация, когда компетентность сотрудника компании, который женился на дочери босса, подвергается сомнению со стороны сослуживцев. В компаниях, которые являются собственностью арабов, семейные связи имеют решающее значение, а прием родственников на работу — это общепринятая практика. В компаниях, которыми владеют китайцы, члены семьи занимают все ключевые посты и в случае необходимости переводят на счета компании свои собственные сбережения, чтобы обеспечить дальнейший экономический рост.³

Культуры различных обществ различаются также тем, какая роль отведена отдельному индивиду в той или иной социальной группе. Американская культура, например, поощряет индивидуализм. Воспитательный процесс в школах ориентирован на повышение самооценки каждого ребенка и пробуждение в нем желания развивать свои индивидуальные способности. Американской культуре свойственно осознание каждым индивидом своей значимости и ответственности за свои поступки; именно поэтому каждому ребенку прививают мысль о том, что его судьба находится в его же руках. Напротив, в обществе, разделенном на отдельные группы (например, в Китае, Японии, а также в израильских сельскохозяйственных коммунах), детей приучают к тому, что они должны служить интересам группы (см. раздел «Мир в фокусе»). Для общества этого типа большую ценность имеют такие качества, как единство, лояльность и согласие. Соответствие этим характеристикам играет более важную роль в процессе принятия решений о комплектовании персонала компании, чем личные достижения или способности кандидата, претендующего на ту или иную должность.⁴

Социальная стратификация. Различные общества отличаются друг от друга по уровню **социальной стратификации** (social stratification). Всем обществам в той или иной степени присуще распределение людей на категории в зависимости от их происхождения, рода занятий, уровня образования или иных показателей. Однако в каждом обществе эти категории играют свою специфическую роль в определении способов взаимодействия внутри группы или между членами разных социальных групп. В средневековой Европе, например, роли и обязанности крестьян, ремесленников, торговцев и дворян были тщательно распределены в соответствии с обычаем и законом. Британская классовая структура общества и индийская кастовая система — это современные примеры того же явления социальной стратификации, подразумевающего, что социальное положение индивида определяет все аспекты его взаимодействия с другими людьми. В других странах расслоение общества имеет не такое большое значение. Например, президент американского банка в своем офисе может высокомерно раздавать приказы членам вспомогательного персонала и в то же время охотно выполнять указания этих же людей во время сбора пожертвований в пользу церкви.

Мир в фокусе

Влияние японской культуры на ведение бизнеса в стране

В данном разделе представлен краткий анализ некоторых ключевых элементов японской культуры, а также их влияния на методы ведения бизнеса в Японии. В процессе изучения материала необходимо обратить внимание на то, как происходит обучение этой культуре, как устанавливаются взаимосвязи между различными ее элементами, как происходит процесс приобщения к культурным ценностям всех членов общества, а также каким образом в японской культуре определяется принадлежность к той или иной социальной группе.

Первый элемент культуры, играющий основную роль в практике ведения бизнеса в Японии, — это *иерархическая структура* японского общества. Система социальной иерархии задает точную модель взаимодействия между членами общества. Фактически, даже сам факт беседы на японском языке требует, чтобы человек точно знал свое положение в иерархической социальной системе по отношению к своему собеседнику. В зависимости от того, кто собеседник, — начальник или подчиненный, употребляются те или иные языковые формы. Таким образом, когда встречаются два японских бизнесмена, они немедленно обмениваются визитными карточками, что дает каждому из них возможность выяснить статус друг друга и определить, какую форму обращения следует использовать. Второй элемент японской культуры — *группизм*. Человек идентифицируется скорее как член группы, а не как отдельный индивид. Такое груп-

повое отождествление личности свойственно японским детям с раннего возраста. Между воспитанием детей в дошкольных учреждениях США и Японии существуют принципиальные различия. В американских учреждениях такого типа основное внимание уделяется воспитанию личности ребенка посредством поощрения его достижений, а также посредством повышения самооценки ребенка. В японских дошкольных учреждениях максимум усилий направляется на то, чтобы перевоспитать избалованного дошкольника, каждое желание которого до сих пор исполнялось слепо любящей матерью, и сделать его членом сплоченной группы. И без того сильное групповое отождествление еще больше усиливается этнической однородностью японского общества и его относительной изолированностью от остального мира до 1850 г.

Третьим элементом японской культуры является *социальное согласие* (в японском языке — «wa»). Задача каждого члена группы состоит в том, чтобы содействовать достижению согласия, или консенсуса, в рамках группы. В японских компаниях решения не принимаются на высших уровнях системы управления, поскольку это нарушило бы принцип «wa». Вместо этого члены группы должны обсуждать проблему и отыскивать пути ее решения до тех пор, пока не будет достигнут консенсус. Необходимость сохранения принципа «wa» является одной из причин того, что во многих японских компаниях поощряется общение между служащими («са-

Многонациональные корпорации, которые ведут бизнес в странах с высоким уровнем социальной стратификации, во многих случаях вынуждены вносить коррективы в процедуры комплектования персонала и стимулирования труда с учетом классовых или клановых различий между работниками, назначаемыми на должности разных уровней. Назначение членов одной социальной группы на должности, традиционно занимаемые членами другой группы, может ухудшить моральный климат в коллективе и снизить производительность труда работника. В обществах с меньшим уровнем социальной стратификации компании имеют больше возможностей в плане поиска наиболее квалифицированного работника на ту или иную должность независимо от того, где он получил образование, в какую церковь ходит или является ли членом элитных клубов. В обществах с высоким уровнем социального расслоения рекламные агентства должны с особой тщатель-

сариманами»)* после работы и посещения ими различных званых вечеров. Эти вечера представляют собой средство формирования отношений доверия между членами группы и позволяют им приходиться к единому мнению по вопросу решения проблем, возникающих перед их компаниями. Опять же, для сохранения принципа «ва» во многих компаниях практикуется оплата труда рабочих и служащих в зависимости от стажа работы, а не от производительности труда.

Четвертый элемент японской культуры — это *обязательства*, или долг. Сразу же после принятия на работу человек оказывается в долгу перед компанией. Обязательства человека перед компанией за согласие принять его на работу настолько велики, что человек практически не в состоянии выполнить их в полной мере. Человек обязан компании всем, что у него есть, поэтому нужды компании имеют для него более высокий приоритет, чем личные потребности или потребности семьи. Следствием таких обязательств работника перед компанией является резкое неодобрение перехода работника в другую компанию в японском обществе. В то же время компания принимает на себя определенные обязательства по отношению к своим работникам. Эта ситуация во многом напоминает времена феодализма, когда на феодала была возложена обязанность защищать крестьян, крепостных, ремесленников и торговцев, находившихся в его подчинении. На базе этого элемента культуры японского общества возникла традиционная практика пожизненного найма (до 55 лет), которая, в свою очередь, оказывает влия-

ние на формирование других методов ведения бизнеса в Японии. Система пожизненного найма вынуждает японские компании проявлять особую осторожность в вопросах подбора персонала. Именно поэтому перед наймом на работу претенденты на рабочие места подвергаются тщательному тестированию и проходят собеседование с руководством компании. Рабочие и служащие, принятые в штат компании, отдают себе отчет в том, что их работа зависит от того, насколько успешно идут дела у работодателя, а также что их занятость гарантирована до тех пор, пока обеспечивается успешная деятельность компании.

После замедления развития экономики Японии в 90-е гг. некоторые японские компании начали отказываться от методов ведения бизнеса, основанных на специфике японской культуры. Компания *Fujitsu*, например, объявила о планах отказа от оплаты труда в зависимости от стажа работы, а также о переходе к системе оплаты труда за заслуги перед компанией и в соответствии с достигнутой производительностью. Другие компании постепенно снизили приверженность системе пожизненного найма. Тем не менее эта традиционная практика организации трудового процесса остается нормой в большинстве крупных японских компаний.

Источники: «Fujitsu to Institute Merit-based Pay For All Employees», *Wall Street Journal*, March 26, 1998, p. B5; Richard G. Newman, K. Anthony Rhee, «Self-Styled Barriers Inhibit Transferring Management Methods», *Business Horizons*, May-June 1989, pp. 17-21.

ностью создавать свои рекламные сообщения, чтобы гарантировать распространение этих сообщений в целевой аудитории и не задеть чувства представителей одних слоев общества рекламой, которая предназначена для других слоев. В обществах с менее глубоким расслоением такие проблемы не настолько критичны.

*В Японии служащих называют словом «сариман». Этот искаженный японским произношением английский термин «salaryman» можно перевести на русский как «служащий», «человек, живущий на зарплату». Однако в число японских сариманов не входят, например, служащие предприятий розничной торговли, преподаватели, медики, служители культа, хотя все они ежемесячно получают зарплату. Термином «сариман» в Японии обозначают работников крупных торговых, финансовых и промышленных фирм, но не рабочих, а управленцев — «белых воротничков». — *Примеч. перев.*

Социальная мобильность (social mobility) — это способность отдельных индивидов переходить из одного социального слоя общества в другой. Уровень социальной мобильности выше в обществах с менее выраженным расслоением. Например, уровень социальной мобильности в США выше, чем в Великобритании или Индии. Социальная мобильность (или ее отсутствие) в значительной степени влияет на поведение индивида и его отношение к таким факторам жизни общества, как трудовые отношения, формирование человеческого капитала, принятие рискованных решений и участие в предпринимательской деятельности. В Великобритании общество организовано в соответствии с классовой системой, которая была в прошлом очень жесткой, поэтому для этого общества характерен низкий уровень социальной мобильности. В результате британские промышленные рабочие относятся к действиям руководства по принципу «мы против них». Из-за такого отношения рабочие с недоверием воспринимают любые усилия руководства, направленные на создание благоприятных условий для сотрудничества между работниками разных уровней в рамках единого рабочего пространства. До недавнего времени некоторые молодые люди — выходцы из рабочего класса бросали школу, мотивируя такой поступок предопределенностью своей роли в обществе и бессмысленностью вложения денег в образование. В обществах с более высоким уровнем социальной мобильности (например, в Соединенных Штатах Америки, Сингапуре и Канаде) люди больше стремятся к получению высшего образования или к тому, чтобы заняться предпринимательством, зная о том, что в случае успеха их семьи смогут подняться на более высокую ступень социальной иерархии.

Язык

Язык представляет собой важнейшее средство общения между членами общества. Следовательно, язык является основным критерием определения границ культурной группы. По оценкам специалистов, в мире существует около 3000 различных языков и более 10 000 отдельных диалектов.⁵

Язык является средством выражения мыслей человека о явлениях и событиях окружающего мира. В процессе формулирования мыслей на каком-либо языке происходит отфильтровывание наблюдений и восприятий, что в свою очередь оказывает непредсказуемое воздействие на сообщения, которыми обмениваются два индивида в процессе коммуникативного акта. Во время одного известного эксперимента, проведенного в Гонконге, 153 студента старших курсов, владеющие двумя языками (английским и китайским), были разделены на две группы. Одной группе было выдано задание, написанное на английском языке, другой — то же задание, но написанное на китайском языке. Профессор, который отвечал за проведение эксперимента, предпринял все меры предосторожности, чтобы гарантировать высокое качество и точность перевода. Тем не менее ответы, написанные студентами этих двух групп, существенно отличались. Этот факт свидетельствует о том, что сам язык изменил характер передаваемой информации.⁶

Помимо формирования восприятия мира индивидом язык позволяет получить важную информацию о культурных ценностях общества, а также облегчает процесс адаптации к чужой культуре. Например, во многих языках, таких как

французский, немецкий и испанский, есть формальные и неформальные формы обращения ко второму лицу; использование этих форм зависит от того, какие взаимоотношения сложились между собеседниками.⁷ Существование таких языковых форм само по себе является признаком того, что в процессе взаимодействия с деловыми людьми из стран, в которых используются эти языки, необходимо особенно тщательно придерживаться приемлемого уровня формальности общения.

Наличие нескольких языковых групп является важным признаком неоднородности населения страны и позволяет предположить, что в этой стране есть различия между членами общества по таким показателям, как уровень доходов, отношение к труду, уровень образования. Например, в Индии официально признано 16 государственных языков; кроме того, население страны использует около 3000 диалектов, что свидетельствует о неоднородности индийского общества. В некоторых горных странах Южной Америки, в том числе в Боливии и Парагвае, большая часть малоимущего сельского населения разговаривает на местных индианских диалектах; у таких людей есть трудности в общении с испаноязычными городскими жителями. Как правило, в странах, где доминирует один язык, общество является более однородным; в таких странах статус нации определяет характеристики общества. В странах, в которых существует несколько языковых групп, общество является неоднородным, а язык представляет собой важное средство идентификации культурных различий, свойственных членам этого общества.

Опытные бизнесмены, работающие в странах с неоднородным обществом, адаптируют методы ведения бизнеса и осуществления маркетинговых мероприятий к лингвистическим границам, в пределах которых используется тот или иной язык. Это позволяет им учитывать культурные различия между потенциальными потребителями. Например, специалисты по маркетингу выяснили, что канадцы английского происхождения отдают предпочтение мылу, которое гарантирует чистоту, в то время как канадцы французского происхождения предпочитают мыло с приятным запахом. Таким образом, в рекламе мыла «Irish Spring» компании *Procter & Gamble*, предназначенной для англоязычных канадцев, были подчеркнуты дезодорирующие свойства мыла, а в рекламе для франкоязычных канадцев акцент делается на его приятном аромате.⁸ В большинстве случаев рекламодателям необходимо находить те средства массовой информации (газеты, радио, кабельное телевидение или журналы), которые позволяют им адаптировать свои рекламные сообщения к отдельным языковым группам. Например, открытие испаноязычных телевизионных каналов (таких как *Univision* и *Telemundo*) в Соединенных Штатах Америки позволило рекламодателям легче приспособливать свои рекламные сообщения к испаноязычному рынку, избегая при этом распространения этой рекламы на более многочисленном англоязычном рынке.

Язык как средство конкурентной борьбы. Лингвистические связи достаточно обеспечивают важные конкурентные преимущества, поскольку возможность свободного общения с партнерами играет крайне важную роль в процессе осуществления деловых операций. Торговля между Австралией, Канадой, Новой Зеландией и Великобританией имеет свои преимущества благодаря тому, что во всех этих странах используется английский язык. Например, руководством компании *Giro Sport*

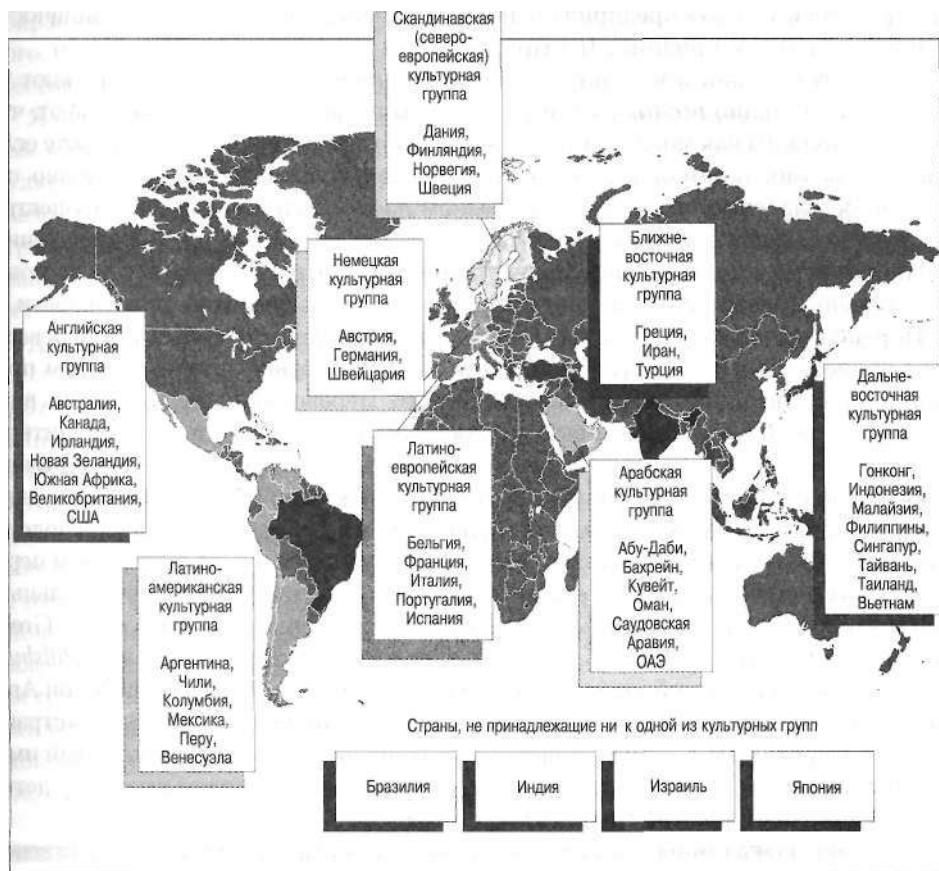
Design, производителя велосипедных шлемов из города Соквел, штат Калифорния, было принято решение об открытии собственного производства в Европе вместо экспорта продукции из США. Консультантам компании было поручено найти площадку для размещения предприятия по производству велосипедных шлемов в англоязычной стране. Вильям Ханнеман (William Hanneman), президент компании *Giro*, заметил: «При всех тех проблемах, которые возникают в процессе ведения бизнеса за границей, мы не хотели, чтобы нам мешали еще и языковые проблемы».⁹ В конечном итоге компания разместила свои европейские производственные мощности в Ирландии, где можно было выгодно использовать наличие большого количества квалифицированных англоязычных рабочих, преимущества экономического развития страны, а также налоговые льготы.

Точно так же испанская компания *Telefonica SA* начала активное проникновение на рынки Латинской Америки как часть своей стратегии интернационализации. Извлекая выгоду из программ приватизации, реализуемых в странах региона, компания приобрела контрольные пакеты акций бывших государственных телефонных компаний в Аргентине, Чили и Перу. Испанские банки, такие как Банк Сантандер (Banko Santander), Банк Бильбао Вискайя (Banko Bilbao Vizcaya) и Центральный банк Испании* (Banco Central Hispano), приняли на вооружение аналогичный подход, активно инвестируя средства в экономику таких стран, как Аргентина, Чили, Мексика, Перу, Пуэрто-Рико и Уругвай.¹⁰ Турция становится стартовой площадкой для ведения бизнеса в тех регионах бывшего Советского Союза, в которых преобладают тюркские языки, — таких как Азербайджан, Казахстан и Туркменистан. Как показано на карте 4.1, языковое наследие колониализма также оказывает большое влияние на ведение бизнеса.

Язык международного общения. Международный бизнес требует от деловых людей умения поддерживать контакты со своими партнерами. В современном мире доминирующим **языком международного общения**, или «lingua franca» международного предпринимательства, стал английский язык. Причины широкого распространения английского языка как языка международного общения заключаются в экономическом и военном господстве Британской империи в XIX в., а также в возросшем влиянии США после Второй мировой войны. Большинство студентов учебных заведений в странах Европы и в Японии изучают английский язык на протяжении нескольких лет. В некоторых странах, в которых существует несколько языковых групп (например, в Индии и Сингапуре), английский язык принят в качестве государственного языка, что имеет своей целью облегчить процесс взаимодействия между представителями различных языковых групп. Компании, в которых работают менеджеры из разных стран мира, могут использовать английский язык в качестве официального корпоративного языка. Например, в компании *Phillips*, голландской многонациональной корпорации по производству электронного оборудования, английский язык используется для внутрикорпоративного общения с 1983 г. Швейцарская компания *Brown Boveri* и шведская фирма *Asea* после слияния в 1987 г. приняли английский язык в качестве корпо-

* Banco Central Hispano — коммерческий банк; входит в группу банков *Santander Central Hispano*. — *Примеч. науч. ред.*

Карта 4.1. Колониальное наследие Африки



ративного языка. Заседания совета директоров компании *SKF*, шведского производителя шарикоподшипников, членами которого являются представители четырех стран, также проводятся на английском языке.¹¹

Несомненно, господство английского языка дает преимущества в международной коммерческой деятельности тем предпринимателям и менеджерам, родной язык которых — английский. В особенности это касается ситуаций, когда деловые операции осуществляются в Канаде, Великобритании или Соединенных Штатах Америки. С другой стороны, нежелание носителей английского языка выучить второй язык определенно ставит их и компании, на которые они работают, в невыгодное положение, когда приходится вести переговоры или осуществлять другие действия на территории иностранных государств. Например, несколько лет назад компания *Lionel Train Company* перенесла свои производственные мощности на территорию Мексики, чтобы воспользоваться преимуществами бо-

лее низких затрат на рабочую силу. Однако компании не удалось найти достаточного количества менеджеров, владеющих двумя языками (английским и испанским), которые смогли бы руководить работой предприятия. В результате компании пришлось закрыть предприятие и вернуть свои производственные мощности на территорию Соединенных Штатов.¹²

Язык служит окном в культуру общества, члены которого разговаривают на этом языке. Именно поэтому многие эксперты в сфере бизнеса утверждают, что студенты должны как можно интенсивнее изучать иностранные языки, даже если у них нет возможности овладеть этими языками в совершенстве. Безусловно, совершенное владение тем или иным языком дает максимальные преимущества. Тем не менее даже самые скромные знания дают студентам ключ к получению информации о культурных нормах и установках носителей языка, что может оказаться очень полезным в международной предпринимательской деятельности.

Перевод. Языковые различия могут быть преодолены посредством перевода. Этот процесс, однако, требует выполнения более сложной процедуры, чем простая замена слов одного языка словами другого. Переводчики должны очень внимательно относиться к смысловым тонкостям в значениях слов и переводить не сами слова, а понятия, которые ими обозначены. Некорректный перевод очень часто приводит к полному провалу маркетинговых мероприятий. Классический пример — случай с девизом компании *KFC* «Finger Lickin' Good» (в переводе на русский — «пальчики оближешь»), который превратился в первоначальном переводе на китайский язык в менее аппетитное предложение «откуси свои пальцы». Точно так же был искажен смысл названия замороженных овощей «Jolly Green Giant» (в переводе на русский — «веселый зеленый гигант») компании *Pillsbury* при переводе на арабский язык для продажи продукта на рынке Саудовской Аравии. В этом переводе название приобрело приблизительно такой смысл: «страшный зеленый людоед» — образ, существенно отличающийся от того, который имели в виду специалисты компании (хотя и этот образ все же может вызвать у детей желание попробовать этот горошек).

Такой метод, как **обратный перевод** (backtranslation), позволяет существенно сократить вероятность того, что потребители услышат или прочитают искаженное рекламное сообщение. При обратном переводе один специалист переводит документ, после чего другой специалист переводит ранее переведенную версию текста на язык оригинала. Этот метод позволяет убедиться в том, что в процессе перевода не был искажен первоначальный смысл текста, что в свою очередь исключает ошибки такого типа в процессе общения между компанией и потребителями.

Когда возникает необходимость общения с людьми, не являющимися носителями языка, необходимо разговаривать или писать документы, используя общепотребительные слова, а также избегать использования идиоматических выражений. Перед компанией *Caterpillar*, например, возникла проблема поддержания контактов с потребителями своей продукции. Для разрешения этой проблемы в компании был разработан свой собственный курс изучения английского языка, получивший название «Caterpillar Fundamental English, CFE» («Базовый английский компании *Caterpillar*»). В этом курсе представлена общая лексика и терми-

нология, которая используется при составлении руководств по ремонту и обслуживанию техники *Caterpillar* для иностранных потребителей. CFE позволяет людям, не являющимся носителями английского языка, изучить его упрощенную, сокращенную версию за 30 уроков. Курс состоит из 800 слов, необходимых для того, чтобы разобраться в указаниях по ремонту оборудования *Caterpillar*. 450 существительных, 70 глаголов, 100 предлогов и еще 180 разных слов.¹³

Языковые трудности, связанные с культурными различиями. Международные менеджеры сталкиваются еще с одной проблемой, имеющей в своей основе культурные различия. Эта проблема заключается в том, что одни и те же слова имеют разные значения для людей с разным культурным воспитанием. Жители стран Северной Америки, как правило, переводят испанское слово «mañana» как «завтра», однако в некоторых регионах Южной Америки это слово используется для того, чтобы передать значение «как-нибудь в другой раз, не сегодня».

Даже слова «да» и «нет» используются по-разному в разных культурах. В процессе переговоров о заключении контракта японские бизнесмены часто используют слово «да», имея при этом в виду «да, я понимаю, о чем идет речь». Иностранные бизнесмены, участвующие в переговорах, предполагают при этом, что их японские партнеры говорят «да, я согласен с вами». Естественно, у иностранных партнеров вызывает разочарование тот факт, что впоследствии японские бизнесмены отказываются принять некоторые условия контракта, тогда как они, по мнению другой стороны, согласились с ними. Недоразумения могут возникать и из-за того, что в Японии считается крайне невежливым прямо говорить «нет». Когда японские бизнесмены, участвующие в переговорах, считают предложение неприемлемым, они из вежливости скажут, что это предложение «создает много трудностей» или «требует дальнейшего анализа».¹⁴ Иностранные предприниматели, ожидающие однозначного ответа, могут ждать его еще очень долго. В американской культуре бизнеса подобное поведение может расцениваться как уклончивое, однако в японской культуре оно является признаком вежливости.

Способы коммуникации

Способность общения с представителями разных культурных групп, какие бы формы оно ни принимало, вербальные или невербальные, — это особенно важная характеристика, которой должен обладать международный менеджер. Даже между людьми, принадлежащими к одной и той же культуре, общение может сложиться неудачно. Вероятность возникновения коммуникативных проблем существенно возрастает, когда общение происходит между людьми, представляющими разные культурные группы. В таком случае источник сообщения кодирует его, используя свой культурный фильтр, а получатель дешифрует это же сообщение посредством своего фильтра. Результатом использования разных культурных фильтров во многих случаях является неправильное понимание смысла сообщения, устранение последствий которого может обойтись достаточно дорого. Например, по условиям контракта между компанией *Boeing* и японским поставщиком панели фюзеляжа необходимо было «отполировать до зеркального блеска».

Издержки на оплату труда рабочих, выполнявших полировку, оказались намного выше предполагаемых, поскольку им было приказано обрабатывать панели до тех пор, пока они не станут идеально отполированными, тогда как компании *Boeing* нужны были просто панели с блестящей поверхностью.¹⁵

Невербальная коммуникация. Члены общества общаются друг с другом, используя при этом не только слова. На самом деле, по мнению некоторых исследователей, от 80 до 90% всей информации передается между членами одной культурной группы с использованием неязыковых средств.¹⁶ Невербальная коммуникация включает в себя такие способы передачи информации, как выражение лица, жесты рук, интонация, зрительный контакт, положение тела (поза) и осанка. Хотя практически все члены общества быстро распознают и хорошо понимают невербальные формы коммуникации, принятые в культуре данного общества, у людей, не принадлежащих к этой культуре, часто возникают трудности с восприятием таких форм передачи информации. В табл. 4.1 перечислены некоторые общепринятые формы невербальной коммуникации.

Использование невербальных форм коммуникации в другой культурной среде может привести к возникновению недоразумений. Например, в Соединенных Штатах люди, обсуждающие дела на приемах, стоят в 20 дюймах друг от друга. В Саудовской Аравии нормальным расстоянием между собеседниками считается расстояние от 9 до 10 дюймов. Когда на деловом приеме американский бизнесмен общается со своим партнером из Саудовской Аравии, на вежливые попытки последнего подойти ближе американец отвечает тем, что вежливо отодвигается дальше. Каждый из них действует вежливо в контексте своей собственной культуры, но эти же действия в контексте собеседника носят оскорбительный характер.¹⁷

Существуют также различия в толковании жестов и мимики разными культурами. Вертикальный кивок головой означает «да» в Соединенных Штатах и «нет» — в Болгарии. В Америке соединить в кольцо большой и указательный палец, вытянув при этом три оставшихся пальца, означает сказать «ОК»; этот же жест символизирует деньги в Японии, бесполезность во Франции, указывает на гомосексуалистов на Мальте и обозначает какую-нибудь пошлость во многих регионах Восточной Европы.¹⁸ Не приходится и говорить о том, что бизнесменам, которые занимаются международной предпринимательской деятельностью, следует избегать использования жестов, кроме тех случаев, когда они уверены, что хорошо знают смысл того или иного жеста в данной культурной среде.

Даже молчание имеет определенное значение. Американцы не любят молчать на собраниях или во время частных бесед, так как, по их мнению, молчание свидетельствует о неспособности поддержать разговор или изложить свою точку зрения. В Японии молчание означает всего лишь то, что человек размышляет или что дальнейший разговор будет неуместен. Американские бизнесмены, ведущие переговоры с японскими партнерами, часто неправильно понимают их молчание и для того, чтобы прекратить паузу в обсуждении, делают уступки по условиям контрактов, тогда как в этом нет никакой необходимости.¹⁹ Отношение к молчанию влияет также на стиль управления. В Соединенных Штатах хорошим руководителем считается тот менеджер, который сам решает возникающие проблемы. Следовательно, американские менеджеры часто стремятся к лидерству в процес-

Таблица 4.1
 формы невербальной коммуникации

Жесты рук, как умышленные, так и произвольные (такие как нервное потирание рук)	
Выражение лица (улыбки, сдвинутые брови, зевание)	
Осанка и поза	ответно дождет
Стиль одежды и прическа (и одежда, и прическа — это объекты современной моды)	
Походка	
Физическое расстояние между коммуникантами	
Прикосновения	
Зрительный контакт и направление взгляда, особенно в «манере слушать собеседника»	
Архитектура помещения и дизайн интерьера	не только
«Артефакты» и невербальные символы, такие как значки на лацканах пиджаков, тросточки и драгоценности	
Графические символы, такие как картинки, обозначающие женские и мужские туалеты, или надписи на коробках типа «обращаться осторожно»	
Художественные и риторические формы (например, свадебный танец)	
Запахи (обоняние), в том числе запах тела или духов	
Темп речи, тон и громкость	не только
Цветовая символика	
Синхронизация речи и движения	
Вкус, символика процесса питания, общение за чашкой кофе или чая; курение или жевание жвачки	
Косметика: временная (пудра и губная помада) и постоянная (татуировки)	
Различные сигналы: пожарная сигнализация, полицейская сирена, заводской гудок	
Временная символика: время суток, в которое делается звонок или наносится визит другу; длительность разговора или обеда в гостях	
Вербальное поведение: расчет времени и паузы	не только
Молчание	

Источник: Воспроизводится по разрешению Simon & Schuster Inc., *An Introduction to Intercultural Communication* by John C. Condon and Fathi Yousef. Copyright © 1975 by Macmillan College Publishing Company, Inc.

се коллективного обсуждения той или иной проблемы, чтобы тем самым продемонстрировать свою компетентность и лидерские качества. В Японии хороший руководитель стимулирует своих подчиненных искать решение, которое было бы приемлемым для всех сторон, имеющих отношение к той или иной проблеме. Именно поэтому японский менеджер демонстрирует свои лидерские качества через молчание, что, в свою очередь, стимулирует активное участие подчиненных в решении проблемы, а также содействует достижению консенсуса между членами группы.²⁰

Подарки и гостеприимство. Преподнесение подарков и гостеприимство — это способ коммуникации, имеющий большое значение во многих бизнес-культурах. Японский деловой этикет требует проявления внимания и гостеприимства по отношению к деловым партнерам. Изысканные угощения, богатые обеды, а также разнообразные развлечения после деловых встреч используются для того, чтобы наладить личные связи между участниками переговоров, а также, чтобы достичь

согласия в группе бизнесменов. Личные связи укрепляются еще больше через обмен подарками, содержание которых зависит от статуса дарителя и получателя подарка, а также от того, по какому поводу делается подарок. Деловые подарки принято открывать в одиночестве, чтобы престиж дарителя не был задет, если подарок оказался слишком дорогим или слишком дешевым по сравнению с подарком, подаренным в ответ.²¹ Поскольку правила преподнесения подарков могут быть достаточно сложными (даже для коренных японцев), существуют специальные книги, в которых описаны правила этикета в этом вопросе. В этих книгах подробно описано, какие подарки и по какому поводу следует дарить.²²

Арабские бизнесмены, так же как и японские, проявляют особую заботу о сотрудничестве с предполагаемыми деловыми партнерами; деловые качества людей, с которыми приходится иметь дело, имеют для них такое же значение, как и качество самого проекта. Поэтому культура ведения бизнеса в арабских странах также предполагает преподнесение подарков и утонченное, щедрое гостеприимство, используемое для оценки достоинств потенциальных партнеров. Однако, в отличие от Японии, подарки открываются в присутствии других людей, чтобы каждый участник встречи мог оценить щедрость дарителя.²³

Нормы гостеприимства определяют также способы передачи плохих новостей, принятые в разных культурах. В Соединенных Штатах Америки плохие новости, как правило, передаются адресату незамедлительно. В Корее плохие новости сообщают в конце дня, чтобы не испортить весь день тому, кто эту новость получит. Более того, чтобы не испортить личные отношения, иногда делается только намек на плохие новости. В Японии особый акцент ставится на достижение согласия между участниками проекта, поэтому плохие новости часто передаются неформально, от младшего члена одной команды, участвующей в переговорах, в адрес младшего члена другой команды. Часто лучшим способом является передача плохих новостей через третьих лиц; этот способ позволяет сохранить согласие в группе.²⁴

Религия

Религия — это один из важнейших аспектов жизни любого общества. Религия определяет способы установления контактов между членами одного общества, а также между представителями разных обществ. Около 85% населения Земли, численность которого составляет 6,2 млрд, принадлежит к той или иной религии. 72% населения всего мира придерживаются одной из четырех религий: христианства, в том числе римско-католической веры (16,9%), протестантской веры (13,0%) и православия (3,8%), а также ислама (19,2%), индуизма (13,7%) и буддизма (5,7%).

Религия определяет отношение верующих к работе, потреблению, личной ответственности и планированию будущего. Социолог Макс Вебер (Max Weber), например, объясняет возникновение капитализма в Западной Европе влиянием **протестантской морали**, которая особо выделяет трудолюбие, бережливость и достижение успехов как средства возвеличивания Бога. В соответствии с про-

тестантской моралью добродетелью считается накопление богатства, постоянная борьба за повышение эффективности и повторное инвестирование прибылей с целью дальнейшего повышения производительности — все эти характеристики необходимы для стабильного функционирования капиталистической экономики.

В отличие от протестантской церкви индуизм проповедует духовное совершенствование, а не экономический успех. Цель индуса состоит в том, чтобы соединиться с Брамой, вселенским духом согласно индуизму; достичь такого единения можно посредством ведения все более и более аскетического образа жизни в каждом воплощении души на протяжении ряда циклов реинкарнации. Стремление к накоплению материальных благ может замедлить процесс духовного совершенствования. Таким образом, индуизм не поддерживает таких капиталистических видов деятельности, как инвестиции, накопление богатства и постоянный поиск путей повышения производительности и эффективности.

Ислам, в принципе поддерживающий капитализм, делает большее ударение на обязательствах индивида перед обществом. Согласно исламу прибыли, полученные посредством честных деловых операций, имеют право на существование, однако компания не должна получать прибыли от эксплуатации или обмана людей. Все мусульмане должны проявлять доброжелательность, справедливость и скромность в процессе взаимодействия с другими людьми. Упомянутые в главе 3 нормы ислама, подразумевающие запрет на выплату или получение процентов, сформировались на основании веры в то, что такие действия приводят к эксплуатации менее удачливых членов общества. Как показано в разделе «Глобальное обучение», компании, в планы которых входит ведение бизнеса с мусульманскими партнерами, должны учитывать этот факт, даже если они осуществляют свою деятельность в немусульманских странах.

Существуют и другие, не менее важные аспекты влияния религии на условия ведения бизнеса. Достаточно часто религия налагает ограничения на роль индивида в обществе. Например, кастовая система, поддерживаемая индуизмом, традиционно регламентирует распределение рабочих мест между членами разных каст, что влияет на формирование рынка рабочей силы, а также препятствует максимальному использованию бизнес-возможностей.²⁵ В странах, где преобладают истинные последователи ислама (таких как Саудовская Аравия и Иран), существует запрет на предоставление работы женщинам; причина этого запрета заключается в том, что в соответствии с нормами ислама круг общения мусульманских женщин с мужчинами должен быть ограничен исключительно родственниками.

Помимо всего прочего религия влияет на состав товаров, приобретаемых верующими, а также на сезонные закономерности потребления. Например, в большинстве христианских стран Рождественские праздники — это период обмена подарками, очень важный для предприятий розничной торговли; с другой стороны, в день Рождества уровень деловой активности существенно снижается, тогда как уровень потребления резко возрастает накануне Рождества. Производительность работы предприятий резко падает из-за того, что рабочие и служащие берут кратковременные отпуска, чтобы повидаться с друзьями и побыть с семьями.

Влияние религии на деятельность международных компаний имеет свою специфику в каждой стране в зависимости от ее правовой системы, однородности религиозных убеждений граждан, а также терпимости к другим религиозным воззрениям. Рассмотрим Саудовскую Аравию, в которой расположен священный город Мекка — город, в который каждый мусульманин должен совершить паломничество хотя бы один раз в жизни. Учение Корана образует основу теократической правовой системы страны, в которой 99% населения — мусульмане. В стране существует сильное политическое давление, направленное на сохранение религиозных традиций. Невозможно преувеличить важность понимания принципов ислама для бизнесменов, занимающихся международным бизнесом, а также роль этих принципов в процессах экспорта продукции, ее производства, маркетинга и продажи товаров в кредит на рынке Саудовской Аравии. В качестве иллюстрации можно привести следующий пример. В Саудовской Аравии работа приостанавливается пять раз в день, когда верующим необходимо помолиться Аллаху. Было бы глупо со стороны менеджера, не являющегося мусульманином, возражать против такой практики, даже если она приводит к снижению объемов производства. Зарубежные бизнесмены должны особенно тактично вести себя со своими саудовскими партнерами во время священного месяца Рамадан, когда мусульмане воздерживаются от пищи с восхода до заката солнца. Женщины, занимающие высшие административные должности в западных компаниях, сталкиваются с дополнительными препятствиями из-за особого отношения жителей Саудовской Аравии к роли женщины в обществе — отношения, которое сформировалось на основании исламского религиозного закона. Даже действия, предпринимаемые за пределами Саудовской Аравии, могут повлиять на формирование торговых отношений с этой страной. Например, руководством компании *McDonald's* была допущена грубая ошибка, когда на фирменных бумажных пакетах компании были напечатаны флаги стран всех футбольных команд, принимавших участие в финальных играх Кубка мира, в том числе флаг Саудовской Аравии. Проблема состояла в том, что на флаге страны есть священная надпись, которая гласит: «Нет Бога кроме Аллаха, и Мухаммед пророк Его». Религиозные чувства мусульман Саудовской Аравии и всего мира были оскорблены тем, что имя Аллаха написано на упаковке, которую выбрасывают в мусор. Компания *McDonald's* поспешила извиниться перед мусульманами и пообещала прекратить использование этих пакетов, тем самым остановив полемику, которая могла бы повлиять на ведение бизнеса в Саудовской Аравии и в других мусульманских странах. Компанией *Nike* была допущена аналогичная оплошность, когда для новой линии спортивной обуви был разработан фирменный торговый знак, который напоминал арабское слово «Бог, Аллах». С протестом против использования этого торгового знака выступили многочисленные группы мусульман; в результате обувь с таким знаком была снята с производства, а в компании был разработан новый торговый знак для спортивной обуви новой линии.²⁶

Тем не менее во многих других странах религия хотя и играет важную роль, но не охватывает всех сторон жизни. Например, жители большинства стран Южной Америки придерживаются римско-католической религии. Однако в этих странах есть сторонники и других религий, причем представители всех религий терпимо

относятся к убеждениям друг друга. Католическая церковь — это опора общества во всех этих странах, единственный из многочисленных общественных институтов, который определяет повседневную жизнь граждан. Даже праздничные дни (Пасха, Рождество), а также организация рабочей недели (когда выходной день — воскресенье) свидетельствуют о влиянии христианской теологической системы на повседневную жизнь жителей этих стран. Компания, ведущая бизнес в этих странах, должна разрабатывать свои производственные графики и графики рабочего времени с учетом религиозных убеждений работников компании и потребителей ее продукции. Компании, действующие на территории Швеции, в которой 97% населения — лютеране, должны соответствующим образом учитывать особенности этой религии.

Как ни странно, в странах, которые характеризуются разнообразием религиозных верований, возникают еще более серьезные проблемы. Компании, работающие в таких космополитических городах, как Лондон и Нью-Йорк (например, *Barclays Bank*, *Hoffman-LaRoche* и *IBM*), должны учитывать в своей деятельности религиозные потребности своих работников и потребителей, придерживающихся иудаизма, христианства, ислама и индуизма. К числу таких религиозных потребностей относятся религиозные праздники, ограничения и обычаи, связанные с режимом питания, а также субботные дни, которые в некоторых религиях считаются днями святости. Компании, которые не могут приспособиться к этим нуждам, могут понести потери из-за невыходов на работу, низкого морального духа в коллективе и снижения объема продаж.

Ценности и установки

Культура определяет фундаментальные ценности и установки членов общества. Ценности — это принципы и стандарты поведения, принятые членами общества; под установками подразумеваются действия, чувства и мысли, обусловленные этими ценностями. Культурные ценности во многих случаях формируются на основании твердых убеждений о положении индивида в обществе в плане его религиозной принадлежности, семейного положения и социального статуса. Культурные установки членов общества в отношении таких факторов, как время, возраст, образование и социальный статус, отображают культурные ценности и в свою очередь определяют образ действий международных компаний в той или иной культурной среде, а также обуславливают наличие благоприятных возможностей для международного бизнеса в этой среде.

Время. Установки относительно времени очень сильно отличаются в разных культурах. В англосаксонской культуре преобладает установка «время — деньги». Время означает возможность сделать больше и поднять уровень доходов, поэтому его не следует тратить зря. В основе такого отношения к использованию времени лежит протестантская мораль, которая поддерживает стремление людей улучшать свою жизнь посредством тяжелого труда, а также пуританское убеждение в том, что «безделье к добру не приводит». Именно поэтому американские и канадские бизнесмены считают, что деловые встречи должны начинаться в назначенное время, а заставлять себя ждать считается крайне невежливым.



Что делать, когда религия запрещает процентные платежи

Для иммигрантов, поселившихся в США, приобретение дома представляет собой один из способов продемонстрировать свое намерение остаться в стране навсегда.

Однако для истинных последователей ислама, многие из которых недавно прибыли в Соединенные Штаты из стран Ближнего Востока и Восточной Азии, приобретение дома — это намного более сложный процесс, чем просто оформление ипотечного кредита. Исламский закон, известный под названием «шариат», налагает запрет на основной элемент любого кредита: процент.

Для того чтобы обойти этот запрет, некоторые кредиторы предлагают своим клиентам схемы финансирования, в соответствии с которыми проценты не начисляются. Безусловно, это не означает, что банки выдают беспроцентные ссуды. Кредиторы делают такие ссуды разрешенными (в арабском языке — «halal»), назначая денежный взнос или «арендную плату», которая в этой сделке заносится в статью дохода кредитора.

В сделках такого типа взимаются практически одинаковые денежные взносы, которые приводятся в соответствие с фактической процентной ставкой. Однако благодаря особому способу структурирования сделок эти денежные взносы не нарушают исламский закон.

Мусульманские теологи утверждают, что в шариате нет запрета на использование процентных ставок или других схем ценообразования в качестве основы для калькуляции цен на разрешенные шариатом товары и услуги. Например, мясник, торгующий разрешенным мясом (известным в западном мире как мясо «halal». — *Примеч. перев.*), может установить такую цену на свой товар, которая была бы сопоставима с ценами на обычное мясо, продаваемое в других мясных магазинах.

Выигрыш домовладельцев

При заключении сделок такого типа лица, приобретающие недвижимость, не являются арендаторами, — они действительно получают эту недвижимость в собственность. При повышении рыночной стоимости этой собственности сумма, полученная в случае ее продажи по

цене, превышающей первоначальную стоимость, переходит в распоряжение домовладельца точно так же, как и в случае обычного ипотечного кредита.

Подобные программы доступны для покупателей недвижимости, придерживающихся любого вероисповедания. Банки, предлагающие такие кредиты, сообщают о том, что их услугами пользуются клиенты, принадлежащие к другим религиям, которые также неодобрительно относятся к необходимости выплаты процентов. К числу таких клиентов принадлежат представители некоторых религиозных групп индуизма, иудаизма и христианской религии.

Показателем важности обслуживания этого растущего рынка является тот факт, что компании *Freddie Mac* и *Fannie Mae* в 2002 г. выделили \$110 млн на ипотечные кредиты, предназначенные для приобретения жилья мусульманами (*Freddie Mac* и *Fannie Mae* — это поддерживаемые государством корпорации, которые занимаются финансовыми операциями на рынке жилищных кредитов). Тогда же международный банк *HSBC Holdings* приступил к реализации программы выделения кредитов на приобретение жилья мусульманами. В 2003 г. банк выделил \$20 млн на выдачу кредитов в штате Нью-Йорк — единственном штате, в котором этот банк предлагает исламские ипотечные кредиты.

Крупнейший заимодатель, специализирующийся на исламских ипотечных кредитах (компания *American Finance House Lariba*, основанная в 1987 г. и базирующаяся в Пасадене, штат Калифорния), предлагает кредиты на приобретение жилья, автомобилей и небольших компаний в 32 штатах страны. Вместо процентных ставок получатель кредита выплачивает компании *Lariba* сумму, равную прибыли владельца проданной собственности, которую он получил бы на рынке аренды. В сущности, покупатель и компания *Lariba* приобретают собственность вместе, после чего реципиент на протяжении всего срока погашения кредита выплачивает компании *Lariba* «арендную плату», а также основную сумму кредита.

Рассмотрим конкретный пример такой сделки. Предположим, семья выбрала дом стоимостью

\$200 000 и обратилась к компании *Lariba* за предоставлением кредита. Специалисты компании выполняют стандартные процедуры проверки гарантий покупательской способности семьи, такие как оценка кредитоспособности и уровня доходов, а также выявление невыплаченных долгов. На следующем этапе рассчитывается размер арендной платы, которую можно было бы получить при сдаче этой собственности в аренду. Для того чтобы сделать это, специалисты компании *Lariba* и члены семьи (каждая сторона в отдельности) обращаются к трем местным брокерам по продаже недвижимости, которые имеют опыт в оценке арендной платы. На основании данных, предоставленных этими брокерами, вычисляется среднее значение, которое и определяет размер арендной платы.

При обычных обстоятельствах арендная плата за дом стоимостью \$200 000 составила бы \$1000 в месяц. Семья делает первый авансовый взнос в размере 20% от стоимости дома, т. е. \$40 000. Поскольку теперь семья имеет в собственности 20% дома, фактический размер арендной платы, которую семья должна выплачивать компании *Lariba*, составляет 80% от общей суммы арендной платы, в данном случае — \$800. Идея состоит в том, что поскольку компания теперь владеет 80% дома, ей причитается 80% арендной платы.

Помимо арендной платы семья ежемесячно возвращает компании еще и основную сумму кредита. Месячная сумма, подлежащая выплате, вычисляется следующим образом: оставшаяся сумма \$160 000 делится на количество месяцев за период погашения кредита (240 месяцев за 20 лет, на которые выделен кредит); результат составляет \$667.

Теоретически, по мере того как семья выплачивает основную сумму кредита, ее доля в собственности на дом увеличивается, а арендная плата уменьшается. Когда в собственности семьи переходит 50% от дома, размер арендной платы снижается до \$500.

На практике ситуация складывается немного по-другому. Компания *Lariba* амортизирует причитающиеся ей выплаты, т. е. распределяет общую сумму основного тела кредита и арендной платы на весь срок кредитования. В рассматриваемом примере ежемесячные выплаты составят \$1446.

Сравнивая сделку

Что, в конечном итоге, выгоднее: исламский ипотечный кредит или обычный кредит? Как утверждает Сабер Салам (Saber Salam), вице-президент компании *Freddie Mac*, который контролирует реализацию программы исламских ипотечных инвестиций, «эта программа позволяет клиенту заключить сделку, вполне соизмеримую по своим условиям с обычными условиями кредитования».

Компания *Lariba* следит за тем, чтобы арендная плата (или, по сути, прибыль, которую получает компания) была близка к той сумме, которую зарабатывают банки на текущих процентных ставках. Именно такой подход гарантирует конкурентоспособность исламских кредитов, предоставляемых компанией, по отношению к стандартным кредитам.

В соответствии с программой исламского кредитования банка *HSBC* банк приобретает собственность, выплачивая причитающуюся сумму непосредственно ее владельцу, после чего продает купленную собственность реципиенту, получая при этом прибыль, эквивалентную процентным ставкам в традиционной системе кредитования. «Мы приобретаем собственность и продаем ее клиенту с надбавкой», — говорит Тарик Аль-Рифаи (Tariq Al-Rifai), вице-президент банка *HSBC* по исламским банковским операциям. Прибыль приводится в соответствии с суммой, которую банк получает по обычному ипотечному кредиту с фиксированной процентной ставкой, которая на современном рынке ипотечного кредитования составляет около 6%. Как утверждает мистер Аль-Рифаи, «после оформления документов купли-продажи собственность принадлежит клиенту. Со своей стороны, клиент просто должен банку определенную сумму денег. Любое повышение или снижение стоимости этой собственности затрагивает интересы только самого клиента».

Источник: «When Interest Is Forbidden by Religion», *Wall Street Journal*, March 9, 2003, p. E5. Воспроизводится по разрешению редакции.

В то же время в культурной среде стран Латинской Америки только очень немногие деловые люди считают неестественным, когда деловая встреча начинается через 45 минут после назначенного времени.²⁷ (В разделе «CultureQuest», представленном ниже в текущей главе, содержится дополнительная информация о тонкостях ведения бизнеса в Латинской Америке.) Для арабской культуры характерно не только то, что встреча может начаться позже назначенного времени, но и то, что она может быть прервана родственниками и друзьями участников встречи, которые могут зайти только для того, чтобы обменяться любезностями. Западные бизнесмены могут расценить желание хозяина поговорить с этими незапланированными посетителями как свидетельство грубости или как хитрый способ подорвать репутацию западного гостя. Однако такое мнение очень далеко от правды. Подобная политика открытых дверей отображает гостеприимность хозяина и уважение, которое тот демонстрирует всем гостям без исключения. Именно с таким человеком, по мнению арабского бизнесмена, западные предприниматели хотели бы иметь дело.²⁸

Деловые встречи, проводимые в разных странах, отличаются даже по своему содержанию. Если собрание назначено на 14.00, американские, канадские и британские бизнесмены приходят на место встречи в 13.55 и рассчитывают на то, что встреча начнется точно в 14.00. После обмена любезностями они приступают к обсуждению вопросов, указанных в повестке дня, которая была составлена заранее и доведена до сведения участников встречи. Во время встречи каждый из участников излагает свою позицию; при этом достаточно часто имеет место расхождение во мнениях. Напротив, в Японии или Саудовской Аравии на первой встрече прежде всего договаривающиеся стороны пытаются выяснить, могут ли они доверять друг другу, вместо того чтобы обсуждать детали предложенной сделки. Однако нельзя сказать, что это время потрачено зря. Поскольку в арабской и японской культуре так высоко ценятся личные взаимоотношения, это время используется для достижения важной цели — оценки личных качеств потенциальных деловых партнеров.

Возраст. Существуют важные культурные различия в установках по отношению к возрасту. В Соединенных Штатах Америки молодость считается преимуществом. Многие американские компании уделяют массу времени и энергии на поиск талантливых молодых людей, стремящихся сделать карьеру. Молодым менеджерам поручают важные, серьезные задания, такие как ведение переговоров с иностранными партнерами об открытии совместных предприятий. С другой стороны, в азиатской и арабской культурах уважают возраст, поэтому авторитет руководителя соотносится с его возрастом. Такие культурные различия могут привести к возникновению определенных проблем. Например, многие иностранные компании совершают ошибку, отправляя молодых амбициозных сотрудников на ведение переговоров с государственными чиновниками Китая. Китайцы предпочитают поддерживать контакты с представителями компании, более старшими по возрасту или занимающими более высокое положение в иерархической системе управления, поэтому их может задеть такой подход.

В Японии корпоративная культура, возраст и ранг тесно связаны между собой, однако руководители, занимающие более высокое положение (и, по опреде-

лению, более старшие по возрасту), не одобряют проект до тех пор, пока не придут к общему мнению с руководителями более низкого ранга. Многие иностранные фирмы во время переговоров ошибочно акцентируют внимание на действиях старших японских руководителей, не зная о том, что было бы целесообразно склонить к своей точке зрения младших менеджеров. Руководители, занимающие более высокое положение, одобряют проект только после того, как это сделают руководители более низкого ранга.

Образование. Официальная система государственного и частного образования отображает культурные ценности общества и является важным средством передачи этих ценностей. Например, в начальной и средней школе США особое внимание уделяется роли индивида в обществе, а также воспитанию в нем уверенности в своих силах, развитию творческих способностей и поднятию самооценки. Страна гордится тем, что ей удалось обеспечить широкие возможности для получения высшего образования. Чтобы удовлетворять нужды студентов с низким уровнем доходов и выдающимися умственными способностями, в США существует сеть научно-исследовательских институтов, гуманитарных и общественных колледжей. Напротив, в Великобритании исторически сложилось так, что элитарное образование может получить только относительно немногочисленное количество студентов, что обусловлено классовой структурой общества, существовавшей в прошлом. В ФРГ функционирует хорошо организованная система ученичества, позволяющая готовить новые поколения квалифицированных рабочих и операторов для производственного сектора. Система образования, принятая в Японии и Франции, организована совсем по другому принципу. В начальных и средних школах основное внимание уделяется механическому запоминанию материала, что позволяет подготовить учеников к сдаче вступительных экзаменов в высшие учебные заведения, которые проводятся по всей стране. Ученики, получившие на этих экзаменах самое большое количество баллов, получают право на учебу в одном из самых престижных университетов, таких как Токийский университет или Университет Киото в Японии либо пять высших учебных заведений во Франции. Такие учебные заведения фактически гарантируют своим выпускникам получение серьезной работы в самых влиятельных компаниях и государственных учреждениях.²⁹

Социальный статус. Для каждой культуры характерны также свои специфические средства достижения того или иного социального статуса. В некоторых обществах индивид получает социальный статус по наследству как сопутствующий результат богатства или ранга своих предков. В других культурах индивид зарабатывает социальный статус посредством личных или профессиональных достижений. В некоторых европейских странах, например, принадлежность к дворянству обеспечивает индивиду более высокий социальный статус, чем это могли бы сделать его профессиональные достижения, поэтому люди, унаследовавшие богатство, смотрят свысока на так называемых «нуворишей». В то же время в Соединенных Штатах предприниматели, добившиеся высокого социального статуса тяжким трудом, пользуются большим уважением, а к их детям относятся с презрением, если они не смогли соответствовать достижениям и достоинствам своих родителей.

В Японии социальный статус человека зависит от статуса группы, членом которой он является. Именно поэтому японские бизнесмены представляют себя, называя не только свое имя, но и указывая свою групповую принадлежность. Учеба в элитных университетах, таких как Токийский университет или Университет Киото, а также работа в элитных компаниях и организациях, например в *Toyota Motors* или в Министерстве финансов, свидетельствуют о высоком социальном статусе члена японского общества.

В Индии социальный статус человека зависит от того, к какой касте он принадлежит. Кастовая система, определяющая иерархическую структуру индийского общества, разделяет всех членов общества на различные группы. Среди таких групп можно назвать следующие касты: брамины (священники и интеллигенция), кшатрии (военнослужащие и политические лидеры), вайшьи (деловые люди), шудры (фермеры и рабочие), а также парии (неприкасаемые), которые выполняют всю самую грязную и непрестижную работу. Согласно индуизму принадлежность индивида к той или иной касте отображает его достоинства (или их отсутствие), продемонстрированные в прошлой жизни. В особенности в сельских регионах кастовая система затрагивает все стороны жизни человека, начиная от формы усов и состава продуктов питания, которые ест его семья, и заканчивая должностью, которую он может получить.³⁰

Как избежать ситуации «за деревьями леса не видно»

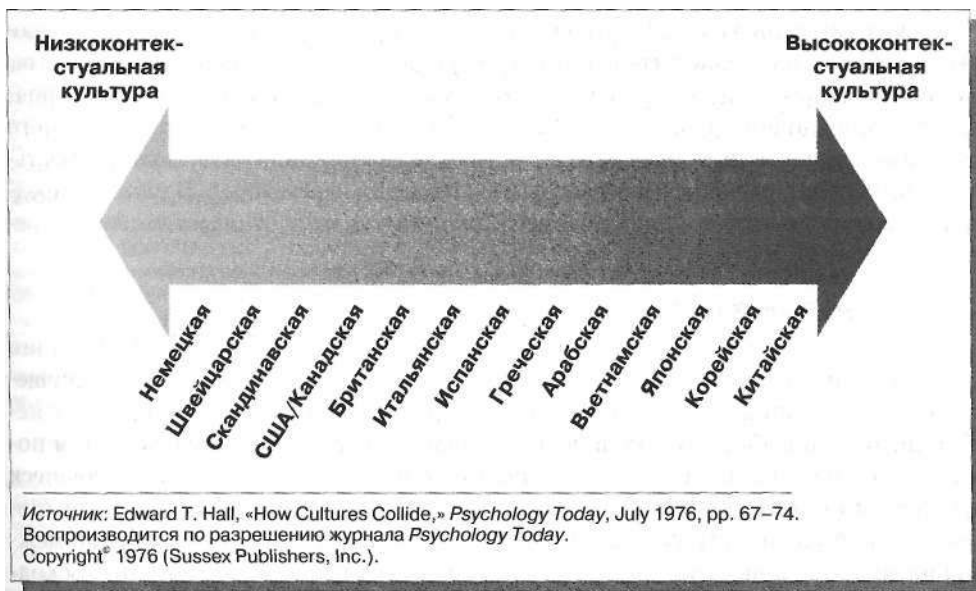
Все упомянутые выше элементы национальной культуры оказывают влияние на поведение и ожидания менеджеров, а также рабочих и служащих, занятых в компании. Деловые люди, работающие в международном бизнесе, часто сталкиваются с необходимостью решения сложной задачи организации и поощрения труда работников, имеющих разное культурное происхождение. Именно поэтому, если они претендуют на звание хороших руководителей, им необходимо понимать все эти элементы культуры. Однако начинающего студента, изучающего международный бизнес, это обсуждение элементов культуры может привести в замешательство. Более того, многие студенты и бизнесмены приходят в панику от того, что им придется запоминать такое множество всевозможных нюансов — французы делают одно, арабы делают другое и т. д. К счастью, многие ученые попытались осмыслить и систематизировать различные элементы культуры. Результаты их исследований позволяют международным менеджерам легче понять полную картину культуры страны, а также то, каким образом элементы этой культуры влияют на их способность управлять работой своих компаний. В текущем разделе представлен краткий анализ результатов исследований некоторых ученых, занимавшихся данной проблемой.

Контекстуальный подход Холла

Одним из наиболее эффективных методов описания культурных различий является контекстуальный подход, разработанный Эдвардом и Милдред Холл (Edward and Mildred Hall).³¹ В **низкоконтекстуальной культуре** (low-context

culture) информация передается между собеседниками в эксплицитной, открытой форме. Ярким примером низкоконтекстуальной культуры являются англоязычные страны, такие как Канада, Великобритания и Соединенные Штаты Америки, а также немецкоязычные страны (см. рис. 4.2). В **высококонтекстуальной культуре** (high-context culture) контекст, в котором происходит коммуникативный акт, играет не менее важную роль, чем произносимые слова, а знание культурного контекста имеет большое значение для понимания предмета коммуникативного акта. Высококонтекстуальная культура характерна для арабских стран и Японии.

Рис. 4.2. Страны с высококонтекстуальной и низкоконтекстуальной культурой



Углубленное изучение бизнеса

Не так важно, что вы знаете, — важнее то, кого вы знаете. Возможно, это небольшое преувеличение, однако в высококонтекстуальной латиноамериканской культуре формирование хороших взаимоотношений с партнерами играет важнейшую роль в процессе ведения бизнеса, даже если требуется много времени для того, чтобы лучше узнать партнера.

Посетите web-сайт www.prenhall.com/griffin, чтобы выяснить, какая зависимость существует между хорошими взаимоотношениями и бизнесом в странах Латинской Америки.



www.prenhall.com/griffin



Стиль делового поведения в высококонтекстуальных культурах во многих случаях отличается от стиля поведения в низкоконтекстуальных культурах. Например, немецкая реклама, как правило, ориентирована на факты, в то время как японская — на эмоции.³² В высококонтекстуальных культурах в процессе принятия решений относительно целесообразности поддержания деловых контактов более высоко ценятся межличностные отношения. В таких культурах, для того чтобы определить, могут ли стороны доверять друг другу и поддерживать успешное сотрудничество, часто проводятся предварительные деловые встречи. В низкоконтекстуальных культурах большее значение имеют собственно условия сделки.³³ В культурах такого типа (например, в Канаде, Великобритании и Соединенных Штатах) на деловых переговорах часто присутствуют адвокаты, задача которых состоит в защите интересов клиента. Напротив, в высококонтекстуальных культурах, таких как культура Саудовской Аравии, Японии и Египта, присутствие адвоката, особенно на предварительной встрече участников переговоров, может быть расценено как знак недоверия к партнерам. Поскольку в таких культурах долгосрочные взаимоотношения ценятся превыше всего, предположение потенциального партнера о том, что на этих переговорах кому-то нельзя доверять, может оказаться достаточным основанием для завершения процесса переговоров. В табл. 4.2 представлена дополнительная информация о различиях между стилями ведения переговоров в разных культурах.

Принцип культурных групп

Выделение культурных групп (кластеров) — это еще один метод классификации и осмысления национальных культур. Между культурами разных стран существует много общих характеристик, что в определенной степени сокращает необходимость в выборе методов ведения бизнеса с учетом удовлетворения потребностей местной культуры. Антропологи, социологи и ученые, занимающиеся проблемами международного бизнеса, проанализировали такие факторы, как степень удовлетворенности условиями труда, распределение трудовых ролей и межличностные трудовые отношения, с целью идентификации групп стран со сходными культурными ценностями, от которых зависит выбор методов ведения бизнеса. На карте 4.2 представлены восемь групп стран, выделенные такими исследователями, как Симха Ронен (Simcha Ronen) и Оded Шенкар (Oded Shenkar). (По итогам проведенных исследований четыре страны — Бразилия, Индия, Израиль и Япония — не были отнесены ни к одной из культурных групп.) **Культурная группа (культурный кластер)** включает в себя страны, разделяющие многие сходные культурные ценности при сохранении определенных отличий. Многие культурные группы выделены по такому признаку, как общность языка; к этой категории относятся такие культурные группы, как английская, немецкая, латиноамериканская и арабская, и в меньшей степени скандинавская и европейская культурные группы. Испания и страны Латинской Америки разделяют многие культурные ценности, то же можно сказать об Израиле и США.

Специалисты многих международных компаний интуитивно используют принцип культурных групп в процессе разработки стратегии интернационализации деятельности компаний. Американские компании в первую очередь стремятся

Таблица 4.2

Различия между стилями ведения переговоров в разных культурах


Япония	Северная Америка	Латинская Америка
Высокая значимость эмоциональной восприимчивости	Низкая значимость эмоциональной восприимчивости	Достаточно высокая значимость эмоциональной восприимчивости
Стремление скрывать эмоции	Открытые или беспристрастные действия	Высокий уровень эмоциональности
Тонкая игра; согласие между партнерами	Разрешение споров через суд реже, чем на основании согласия между партнерами	Грубая игра; использование слабых сторон партнеров
Лояльность работников по отношению к работодателю Забота работодателя о своих работниках	Недостаточная преданность работников работодателю. Разрыв связей с обеих сторон в случае необходимости	Лояльность работников по отношению к работодателю (который во многих случаях является членом семьи)
Групповое принятие решений на основе консенсуса	Командная работа служит ресурсом для принимающего решение	Решения принимаются индивидуально
Важность поддержания престижа. В некоторых случаях — принятие решений на основании необходимости спасения чьей-либо репутации	Принятие решений на основании соотношения между затратами и результатом. Поддержание престижа не всегда является основанием для принятия решений	Решающее значение поддержания престижа в процессе принятия решений, что необходимо для сохранения чести, достоинства
Лица, принимающие решения, имеют нескрываемые особые интересы	Лица, принимающие решения, имеют особые интересы, однако во многих случаях это считается неэтичным	Предполагается наличие особых интересов у лица, принимающего решение. Терпимое отношение окружающих к удовлетворению таких интересов
Отсутствие склонности к полемике. Сохранение спокойствия в случае собственной правоты	Склонность к полемике и в случае правоты, и в случае неправоты при сохранении объективности	Склонность к полемике и в случае правоты, и в случае неправоты; несдержанность
Особая забота об аккуратности и правильности деловой документации	Большое значение деловой документации как доказательственного материала	Нетерпимое отношение к деловой документации как к помехе на пути понимания общих принципов
Пошаговый подход к принятию решений	Систематический подход к организации процесса принятия решений	Импульсивное, спонтанное принятие решений
Конечная цель — интересы группы	Конечная цель — получение прибыли или удовлетворение интересов индивида	Что хорошо для группы, хорошо и для отдельных ее членов
Формирование благоприятной эмоциональной среды принятия решений	Объективность процесса принятия решений. Стремление к тому, чтобы избежать затруднительных положений и конфликта интересов	Субъективный подход к принятию решений

Источник: Pierre Casse, *Training for the Multicultural Manager: A Practical and Cross-Cultural Approach to the Management of People*. Washington, D.C.: SIETAR International. © 1982. Воспроизводится по разрешению автора.


экспортировать свою продукцию в Канаду и Великобританию. Компании из Гонконга и Тайваня весьма успешно эксплуатируют китайский рынок. Точно так же испанские компании отдают предпочтение расширению своей международной деятельности в странах американского континента.

Близость культур может оказать влияние на способ проникновения компании на рынки зарубежных стран. Исследователи выяснили, например, что канадские компании в большинстве случаев выходят на британский рынок через открытие совместных предприятий с британскими фирмами. В то же время японские компании отдают предпочтение выходу на британский рынок посредством инвестирования в открытие новых предприятий (проекты green-field). Самая вероятная причина различия в подходах этих стран к выходу на британский рынок состоит в том, что из-за относительной близости национальных культур канадским компаниям удобнее вести бизнес с британскими партнерами, чем японским фирмам.³⁴

Углубленное изучение географии и истории



Существует множество различий в условиях ведения бизнеса на обширной территории Латинской Америки от бассейна Амазонки до Мехико. Местные условия играют важную роль в выборе методов ведения бизнеса. Посетите web-сайт www.prenhall.com/griffin, чтобы выяснить, как исторические и географические условия формируют современную среду ведения бизнеса в этом регионе.



www.prenhall.com/griffin

Пять факторов Хофстеде

Самые крупные исследования, в процессе которых анализировались культурные различия и обобщены сходные культурные характеристики, — это исследования, проведенные Гиртом Хофстеде (Geert Hofstede). Гирт Хофстеде — это голландский ученый, который изучил культурные особенности 116 000 людей в десятках разных стран.³⁵ Работа Хофстеде подвергалась критике из-за методологических недостатков, допущенных в процессе исследований, а также из-за культурной предвзятости ученого. Тем не менее труды Хофстеде остаются самыми крупными и наиболее комплексными в данной области. В своих исследованиях Гирт Хофстеде идентифицировал пять важных факторов, по которым можно определить культурные различия между людьми. Эти факторы представлены на рис. 4.3. Следует обратить внимание на то, что факторы национальных культур, выделенные Хофстеде, отображают только тенденции, существующие в той или иной культуре, а не абсолютные понятия.

Социальная ориентация

Первый фактор национальной культуры, выделенный Гиртом Хофстеде, — социальная ориентация.³⁶ **Социальная ориентация** (social orientation) — это представления человека об относительной значимости индивида и общественного слоя, к которому он принадлежит. Индивидуализм и коллективизм, суть которых крат-

Карта 4.2. Обобщенная картина разделения стран мира на культурные группы
 Источник: Simcha Ronen and Oded Shenkar, «Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis», *Academy of Management Review*, vol. 10, no. 3 (1985), p. 449.
 Воспроизводится по разрешению.

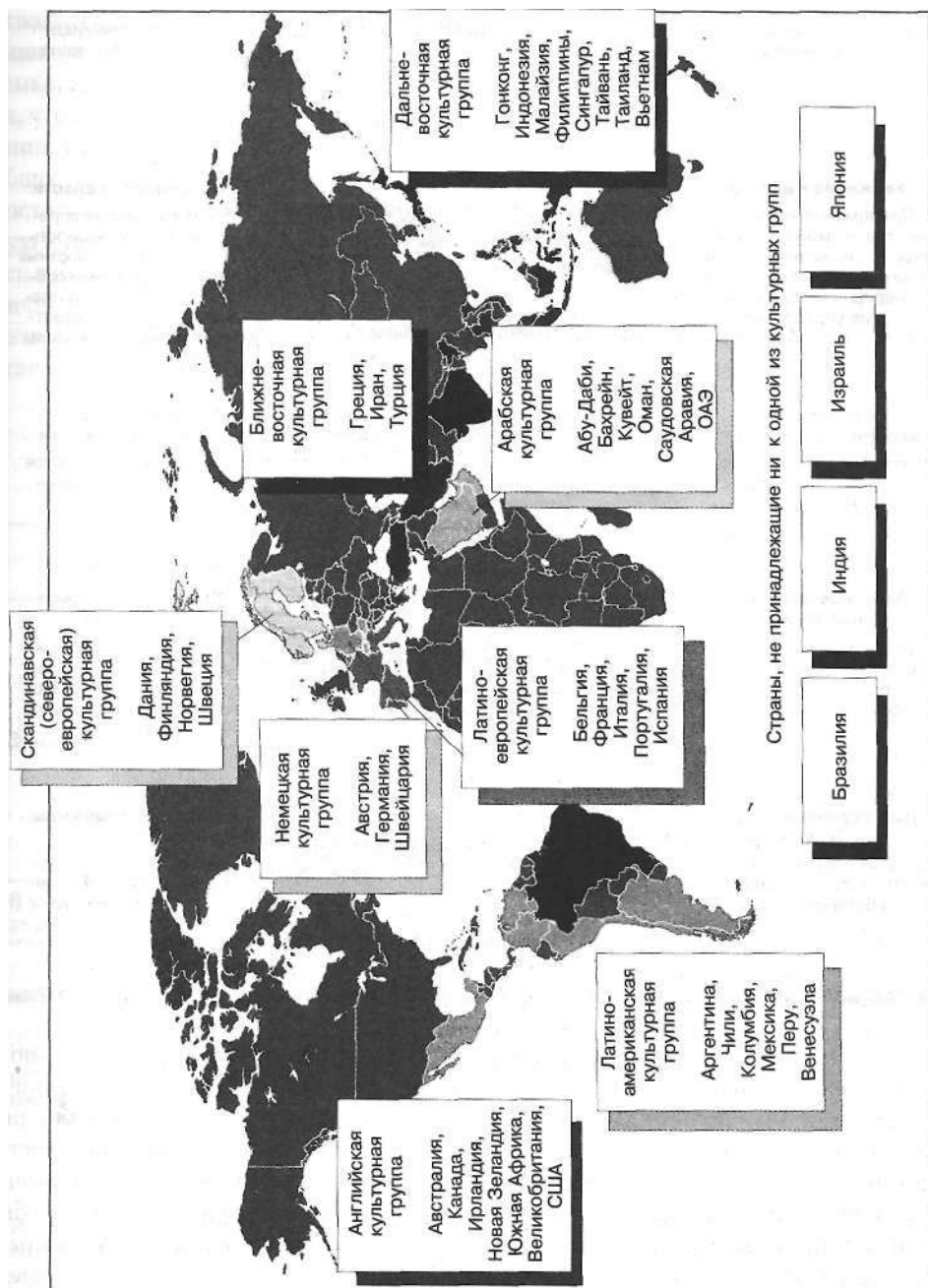
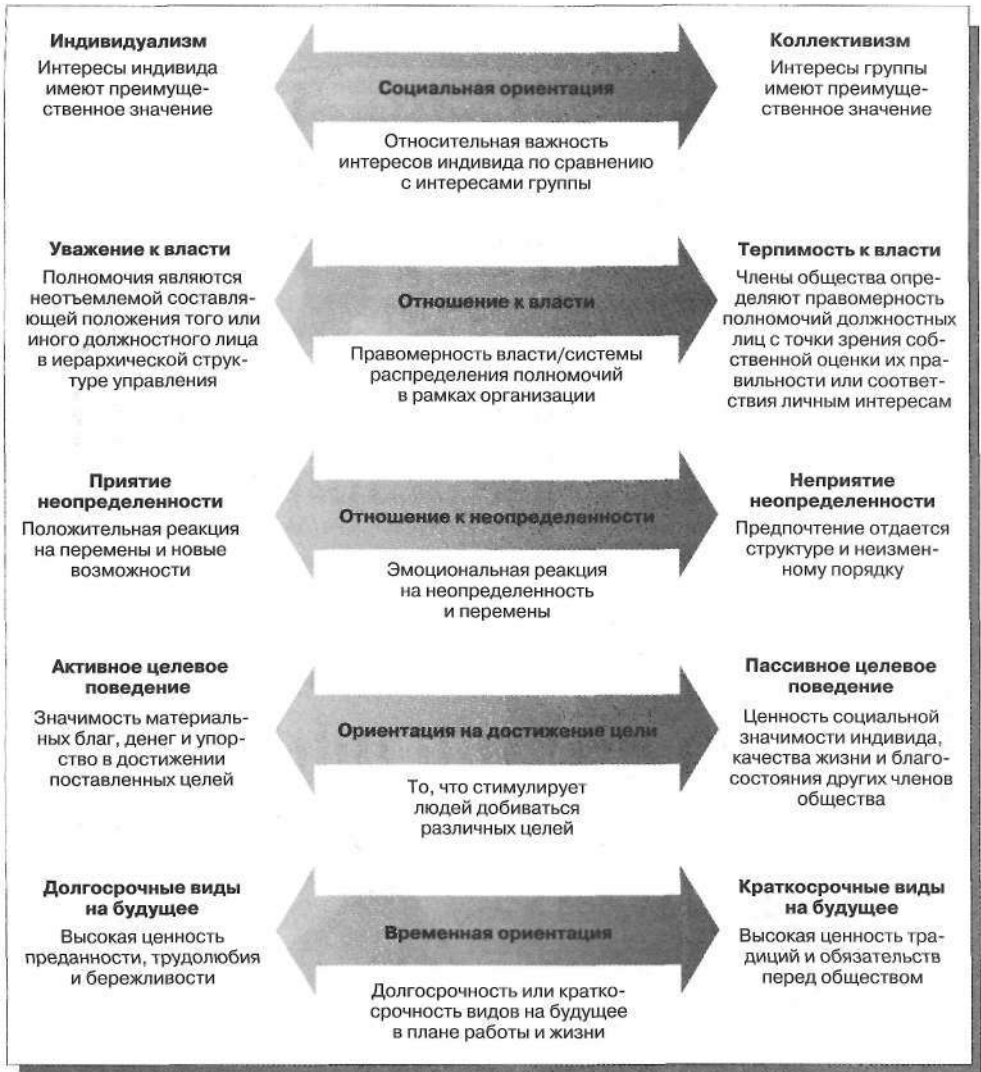


Рис. 4. 3. Пять факторов национальной культуры, выделенных Гиртом Хофстеде



ко изложена в табл. 4.3, представляют собой два крайних значения социальной ориентации. **Индивидуализм** — это культурное мировоззрение, в соответствии с которым основная роль отводится человеку. В число основных ценностей индивидуалистов входит развитое чувство собственного достоинства и независимость действий и суждений. Такие люди во многих случаях ставят свою карьеру выше интересов своих компаний. Кроме того, индивидуалисты склонны к тому, чтобы оценивать принимаемые решения в категориях удовлетворения своих личных интересов. Согласно выводам, полученным Гиртом Хофстеде в результате прове-

денных исследований, жители США, Великобритании, Австралии, Канады, Новой Зеландии и Нидерландов склонны к индивидуализму.

Коллективизм (понятие, противоположное по смыслу понятию индивидуализма) — это культурное мировоззрение, в соответствии с которым основная роль отводится группе. Общество, которое характеризуется высоким уровнем коллективизма, имеет четкую социальную структуру, в состав которой входят большие семьи, кланы и трудовые коллективы компаний. В таком обществе предполагается, что человек ставит интересы группы выше своего собственного благосостояния, интересов или успеха. Поведение индивида в культурной среде такого общества в значительной степени определяется чувством стыда; когда группу постигает неудача, все ее члены воспринимают эту неудачу как свою собственную и испытывают это чувство. Кроме того, члены группы направляют максимум усилий на то, чтобы их взаимодействие с другими членами группы было гармоничным, бесконфликтным и уравновешенным. Согласно выводам Хофстеде, жители Мексики, Греции, Гонконга, Тайваня, Перу, Сингапура, Колумбии и Пакистана склонны к коллективизму.

Таблица 4.3
Крайние значения социальной ориентации

	Коллективизм	Индивидуализм
В семье	Направленность обучения на осознание понятия «мы»	Направленность обучения на осознание понятия «я»
	Формирование личного мнения под влиянием группы	Преобладание личного мнения над мнением коллектива
	Обязательства и ощущения по отношению к семье или к другим членам группы: <ul style="list-style-type: none"> • согласие; • уважение; • чувство стыда 	Обязательства и ощущения по отношению к себе: <ul style="list-style-type: none"> • собственная выгода; • самореализация; • чувство вины
В учебном заведении	Обучение только в младшем возрасте Обучение тому, как что-то делать	Непрекращающееся обучение Обучение тому, как учиться
На рабочем месте	Различный набор ценностей для членов и не членов группы; партикуляризм	Одинаковые ценности по отношению ко всем; универсализм
	Отношение к другим людям как к членам своей группы	Отношение к другим людям как к потенциальным ресурсам
	Взаимоотношения преобладают над поставленной задачей	Поставленная задача преобладает над взаимоотношениями
	Этическая модель взаимоотношений между работодателем и работником	Практическая модель взаимоотношений между работодателем и работником
<p>Источник: Geert Hofstede, «The Business of International Business Is Culture», <i>International Business Review</i>. Copyright 1994, p. 3. Воспроизводится по любезному разрешению Elsevier Science Ltd., The Boulevard, Langford Lane, Kidlington OX5 1GB, UK.</p>		

Международные компании должны быть хорошо осведомленными в вопросе социальной ориентации стран, с которыми они ведут бизнес. Во многих случаях семейственность не одобряется в индивидуалистических культурах, но широко применяется в процессе комплектования персонала в культурах с высоким уровнем коллективизма. В таких странах, как США, где индивидуализм является культурной нормой, многие работники убеждены в том, что вознаграждение за их труд должно соответствовать их личным достижениям. Они определяют справедливость какой бы то ни было системы оплаты труда по ее соответствию этому требованию. Поэтому американские компании расходуют много времени и ресурсов на оценку производительности труда работников, чтобы привести размер вознаграждения в соответствие с уровнем производительности работника. Компания, в которой при оплате труда не учитывается его производительность, скорее всего, потеряет своих самых продуктивных работников.

Культуре Японии свойственна ориентация на групповой принцип организации общественной жизни, поэтому преобладающие методы оплаты труда в этой стране существенно отличаются от системы оплаты, принятой в Америке. В большинстве японских корпораций оплата труда работника зависит от того, к какой группе он принадлежит, а не от его личных достижений. Например, инженеры, поступившие на работу в корпорацию *Toshiba* в 2004 г., будут получать одинаковое вознаграждение за свой труд независимо от индивидуальных способностей, знаний и усилий каждого из них. Оплата, которую получают члены каждой корпоративной группы, отображает трудовой стаж работника: инженеры, поступившие на работу в компанию *Toshiba* в 2004 г., будут получать более высокую оплату, чем инженеры, пришедшие в компанию в 2005 г., и менее высокую оплату по сравнению с инженерами, принятыми на работу в 2003 г. Такая схема оплаты труда, в соответствии с которой работник получает свою заработную плату на протяжении первых шести-восьми лет работы на компанию, стимулирует рабочих и служащих сосредоточивать усилия на достижении целей группы, к которой они принадлежат. Некоторые японские компании начали отказываться от такого подхода к организации и оплате труда в пользу оплаты труда в зависимости от заслуг работника. Тем не менее индивидуальный подход по-прежнему остается исключением, а не правилом.

Такие культурные различия объясняют, в свою очередь, большие различия в оплате труда исполнительных директоров компаний (СЕО) в США и Японии. В японской системе групповой ориентации вознаграждение, которое получают СЕО, символически отображает производительность группы в целом. В США предполагается, что оплата труда СЕО является критерием его вклада в деятельность компании. Даже сама постановка вопроса иллюстрирует американские культурные ценности: вопрос «Почему г-н Смит, президент корпорации XYZ, стоит \$10 млн?» по умолчанию означает, что размер вознаграждения менеджера должен отображать его личный вклад в развитие компании.

Такая же закономерность существует в вопросах карьерного роста и изменения места работы. В обществах с высоким уровнем индивидуализма карьерный рост работника во многих случаях подразумевает смену работодателей в поиске более высокооплачиваемой и более ответственной должности, которая позволи-

ла бы этому специалисту продемонстрировать свои способности в новых, измененных обстоятельствах. В действительности в США неспособность специалиста получить высокооплачиваемую работу в другой фирме ставит под сомнение его целеустремленность, мотивацию и желание сделать карьеру. В то же время в культурах с высоким уровнем коллективизма (например, в Японии) переход с одной работы на другую часто расценивается как доказательство нелояльности к интересам группы (компании) и может поставить на репутации работника клеймо недоверия.³⁷ Из-за такого недоверия у работников, меняющих рабочие места, традиционно возникают трудности с тем, чтобы получить работу в другой японской компании. После экономических потрясений, которые испытала Япония в 90-е гг., эта норма начала изменяться, тем не менее мобильность занятости в Японии намного ниже в сравнении с Соединенными Штатами Америки.

Отношение к власти

Второй фактор, определяющий различия между национальными культурами, — отношение к власти. **Отношение к власти** (power orientation) — это взгляды членов той или иной культурной группы на правомерность власти и на ее распределение между различными уровнями такой иерархической структуры, какой является компания. Крайние значения отношения к власти представлены в табл. 4.4.

Некоторые культуры характеризуются **уважением к власти** (power respect). Это означает, что в таких культурах люди склонны к тому, чтобы принимать власть и полномочия вышестоящего должностного лица только на том основа-

Таблица 4.4
Крайние значения отношения к власти

	Терпимость к власти	Уважение к власти
В семье	Воспитание у детей способности проявлять свою собственную волю	Воспитание детей в духе послушания родителям
	Обращение детей с родителями как с равными	Обращение детей с родителями как со старшими по положению и возрасту
В учебном заведении	Система образования, в центре которой находится студент	Система образования, в центре которой находится преподаватель
	Обучение с ориентацией на объективную истину	Обучение с ориентацией на мудрость преподавателя (гуру)
На рабочем месте	Иерархическая система предполагает неравенство ролей, имеющее своей целью получение выгод	Иерархическая система предполагает фактическое неравенство
	Подчиненные рассчитывают на обсуждение рабочих заданий с руководством	Подчиненные ждут четких указаний о том, что им необходимо делать
	Идеальный босс — это демократ, обладающий большими возможностями	Идеальный босс — это великодушный автократ («хороший отец»)
<p>Источник: Geert Hofstede, «The Business of International Business Is Culture», <i>International Business Review</i>. Copyright 1994, p. 3. Воспроизводится по любезному разрешению Elsevier Science Ltd., The Boulevard, Langford Lane, Kidlington OX5 1GB, UK.</p>		

нии, что это должностное лицо занимает более высокое положение в иерархической системе управления. Кроме того, представители таких культур признают и право вышестоящего должностного лица на обладание такой властью. Члены персонала компании, выполняющие свои обязанности на разных уровнях иерархической системы управления, соглашаются со всеми решениями и указаниями членов персонала, находящихся на более высоких уровнях этой системы. Причина такого согласия заключается в безоговорочной убежденности работников компании в том, что именно вышестоящие должностные лица обладают правом принимать решения и давать указания. По мнению Гирта Хофстеде, уважение к власти в определенной степени свойственно жителям Франции, Испании, Мексики, Японии, Бразилии, Индонезии и Сингапура.

Напротив, в культурах, которым свойственна **толерантность к власти** (power tolerance), люди придают намного меньшее значение положению того или иного должностного лица в иерархической системе управления. Такие люди больше склонны к тому, чтобы подвергать сомнению решения или указания вышестоящих должностных лиц или даже отказаться от их выполнения. Они более охотно следуют указаниям руководителя, если считают его действия правильными или когда эти действия соответствуют их собственным интересам, а не потому, что руководитель обладает правом отдавать приказы. Согласно выводам, сделанным Гиртом Хофстеде, жители США, Израиля, Австрии, Дании, Ирландии, Норвегии, ФРГ и Новой Зеландии склонны проявлять толерантность по отношению к власти.

По мнению представителей культуры, характеризующейся толерантным отношением к власти, иерархическая система управления существует для того, чтобы решать проблемы и организовывать выполнение заданий в рамках той или иной организации. Культура ведения бизнеса, которой свойственно уважение к власти (например, в Индонезии или в Италии), предполагает, что каждый член персонала компании знает свои полномочия в иерархической системе управления. Приступая к работе над новым проектом, толерантные к власти американцы сначала определяют задания, которые предстоит выполнить, после чего собирают команду специалистов, которые должны заниматься реализацией проекта. И наоборот, уважающие власть индонезийцы сначала определяют, кто будет отвечать за реализацию проекта, после чего оценивают выполнимость этого проекта под руководством этого руководителя. Очевидно, что отношение к власти, свойственное культуре ведения бизнеса в той или иной стране, имеет важные последствия для международных компаний, которые намерены осуществлять деловые операции в этой стране. Как отмечено в разделе «Мир e-технологий», представленном выше в данной главе, культура ведения бизнеса, которой свойственна толерантность к власти, более приемлема для деятельности крупных компаний, чем культура, характеризующаяся уважением к власти.

Культурные различия между странами по отношению к корпоративной иерархии были определены по результатам опроса, во время которого выяснялось мнение международных менеджеров по поводу следующего утверждения: «Формирование эффективных трудовых взаимоотношений во многих случаях требует нарушения субординации». Шведские, британские и американские менеджеры

согласились с этим утверждением. По их мнению, вышестоящие должностные лица владеют далеко не всей информацией, необходимой подчиненным для принятия решений, а также более эффективный способ принятия решений — это поиск специалиста, обладающего соответствующей информацией, независимо от того, к какому уровню корпоративной иерархической структуры он принадлежит. С другой стороны, итальянские менеджеры не согласились с этим утверждением: в итальянской культуре ведения бизнеса игнорирование полномочий вышестоящего должностного лица — это признак нарушения субординации, а не признак эффективности процесса принятия решений.³⁸

Различные культурные установки по отношению к власти могут привести к ошибкам, допускаемым в процессе формирования деловых контактов с партнерами. Например, в процессе переговоров между двумя компаниями сторона, представляющая страну с терпимым отношением к власти, часто присылает на переговоры команду, которая состоит из экспертов по различным вопросам независимо от их ранга или возраста. Однако включение в состав такой команды младших по рангу работников, какими бы хорошими специалистами они ни были, может быть воспринято как оскорбление менеджерами, принадлежащими к культуре, для которой характерно уважение к власти. Эти менеджеры рассчитывают на то, что они будут иметь дело с должностными лицами одного с ними ранга. Кроме того, использование неформальных методов делового общения американскими руководителями компаний (например, обращение к коллегам по имени) может быть расценено менеджерами, разделяющими уважительное отношение к власти, как оскорбительная попытка дискредитировать их авторитет. Точно так же готовность американских менеджеров засучить рукава и энергично взяться за выполнение какой-либо работы в заводском цехе в случае, если складывается критическая ситуация, скорее всего, получит положительную оценку американских производственных рабочих. И напротив, индийские менеджеры сочли бы выполнение такой работы ниже своего достоинства. Более того, и коллеги, занимающие должности того же уровня, и подчиненные могут относиться к менеджерам, не обладающим чувством собственного достоинства, без должного уважения и не подчиняться им.³⁹

В других случаях такие культурные нормы могут привести к трагедии. В конце 90-х, например, на рейсах авиакомпании *Korean Airlines (KAL)* происходило очень много катастроф, которые приводили к гибели людей. Некоторые специалисты по безопасности полетов отнесли причины возникновения этой проблемы к нормам корейской культуры, требующим уважения к власти. Специалисты, занимавшиеся поведенческими аспектами этой проблемы, обнаружили, что старшие помощники (вторые пилоты) во многих случаях не хотели сообщать капитану корабля, что он совершает ошибку, даже если эта ошибка подвергала самолет опасности. То, что в компании *KAL* в качестве пилотов работали бывшие военные летчики, еще больше обостряло проблему, поскольку военные летчики были обучены подчиняться приказам вышестоящих офицеров. Для того чтобы разрешить эту проблему, в компании *Korean Airlines* была принята полностью обновленная стратегия найма летчиков, в соответствии с которой на работу принимались иностранные и гражданские отечественные летчики, которые при чрезвычайных обстоятельствах могли бы подвергнуть сомнению действия капитана.⁴⁰

Различные комбинации факторов Хофстеде позволяют проанализировать дополнительные аспекты кросс-культурных различий. Например, когда социальная ориентация налагается на отношение к власти, существует тенденция к объединению в одну группу стран, культура которых характеризуется высоким уровнем индивидуализма и толерантности к власти, и стран с высоким уровнем коллективизма и уважения к власти (см. рис. 4.4).

Отношение к неопределенности

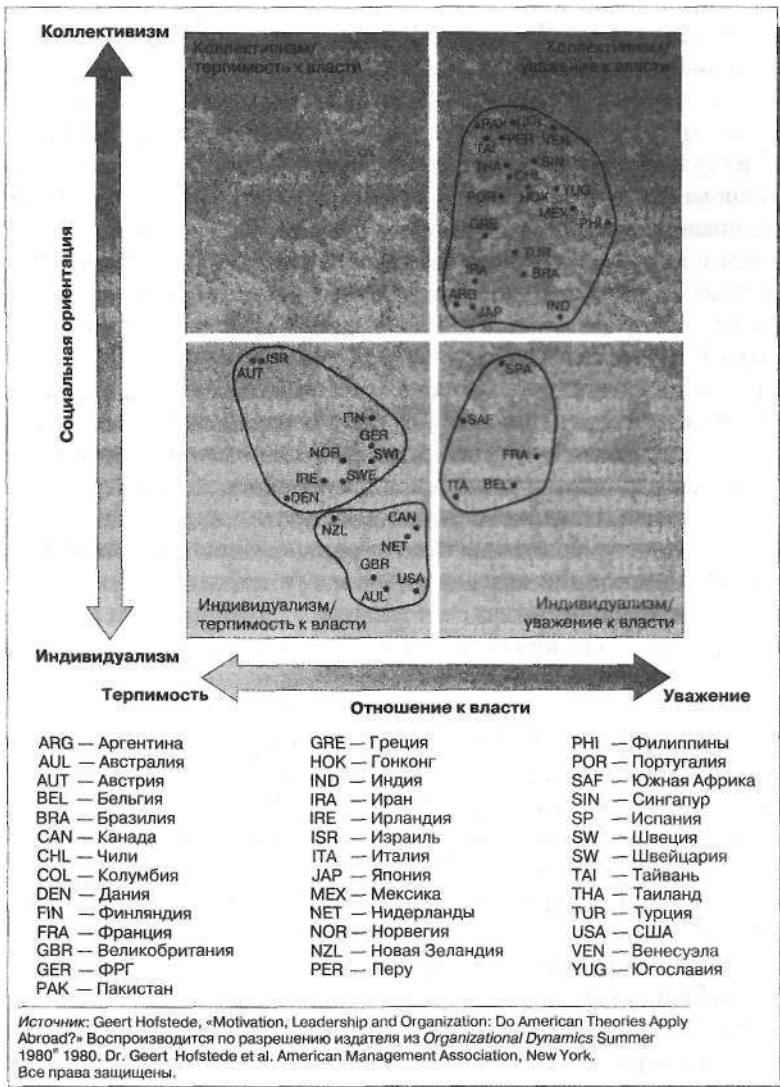
Третий фактор культурных различий, выделенный Хофстеде, — отношение к неопределенности. **Отношение к неопределенности** (uncertainty orientation) — это чувства, которые возникают у людей в ситуациях, для которых характерна неопределенность и двусмысленность. Крайние значения отношения к неопределенности представлены в табл. 4.5.

Таблица 4.5
Крайние значения отношения к неопределенности

	Приятие неопределенности	Неприятие неопределенности
В семье	Все новое забавно и возбуждает любопытство	Все новое опасно
	Беззаботность, безболезненность восприятия нового, редкие случаи напряженного состояния	Беспокойство и напряженное состояние
	Агрессивность и эмоции не выставляются напоказ	Приемлемость проявления агрессивности и эмоций
В учебном заведении	Удобная для студентов форма обучения: <ul style="list-style-type: none"> • неструктурированные обучающие ситуации; • неопределенные цели; • задания общего характера; • отсутствие графиков выполнения заданий Преподаватель может признаться: «Я не знаю»	Удобная для студентов форма обучения: <ul style="list-style-type: none"> • структурированные обучающие ситуации; • точно очерченные цели; • детализированные задания; • строгие графики выполнения заданий Преподаватель должен знать ответы на все вопросы
	На рабочем месте	Неприяние правил, зафиксированных в письменной или устной форме
	Низкий уровень формализации и стандартизации	Более высокий уровень формализации и стандартизации
Источник: Geert Hofstede, «The Business of International Business Is Culture», <i>International Business Review</i> . Copyright 1994, p. 3. Воспроизводится по любезному разрешению Elsevier Science Ltd., The Boulevard, Langford Lane, Kidlington OX5 1GB, UK.		

Людей, разделяющих культуру, для которой свойственно **приятие неопределенности** (uncertainty avoidance), стимулируют перемены и возможность добиться успеха посредством использования новых возможностей. Двусмысленность ситуаций расценивается как контекст, в котором индивид может сформировать и развить новые возможности, а также своим упорным трудом максимально их ис-

Рис. 4.4. Закономерности социальной ориентации и отношения к власти в 40 странах мира



пользовать. В таких культурах определенность влечет за собой чувство однообразия и рутинности работы, а также властность структуры управления. По мнению Гирта Хофстеде, принятие неопределенности свойственно жителям США, Дании, Швеции, Сингапура, Гонконга и Австралии.

Напротив, представители культур, которые характеризуются высоким уровнем **неприятия неопределенности** (uncertainty avoidance), не приемлют двусмысленных ситуаций и, по мере возможностей, избегают их. Двусмысленность ситуаций и перемены расцениваются как нежелательные явления. Представители

ли таких культур склонны отдавать предпочтение структурированному и рутинному, даже бюрократическому способу выполнения должностных обязанностей. По результатам исследований Гирта Хофстеде, жители Израиля, Австрии, Японии, Италии, Колумбии, Франции, Перу и Германии тяготеют к тому, чтобы в каждом удобном случае избегать неопределенности.

Отношение к неопределенности затрагивает многие аспекты управления международными компаниями. Например, в компаниях, осуществляющих свою деятельность в странах с высоким уровнем неприятия неопределенности, как правило, сформирована жесткая иерархическая структура управления и разработаны детальные правила и процедуры ведения бизнеса. И наоборот, культуры с высоким уровнем притяжения неопределенности более терпимы к гибкой структуре управления, а также к достаточно гибким правилам и процедурам ведения бизнеса. Принятие рискованных решений (по принципу «кто не рискует, тот не пьет шампанское») высоко ценится в культурах с высоким уровнем притяжения неопределенности, таких как культура ведения бизнеса в Соединенных Штатах и Гонконге. В то же время поддержание статуса и репутации компании посредством консервативных стратегий ведения бизнеса, не допускающих риска, свойственно таким странам с высоким уровнем неприятия неопределенности, как Испания, Бельгия и Аргентина. Неудивительно, что культуры, которым свойственно притяжение неопределенности, более приспособлены к ведению бизнеса в условиях бурного развития электронной коммерции, чем культуры, характеризующиеся неприятием неопределенности.

Катастрофа рейса 111 авиакомпании *Swissair* возле побережья Новой Шотландии в 1998 г. представляет собой драматический пример того, как отношение к неопределенности оказывает влияние на методы ведения бизнеса. Как сообщалось в прессе, кабину самолета, летевшего из Нью-Йорка в Женеву, внезапно заполнил дым. Швейцарский пилот резко повернул самолет, в котором возникла проблема, к морю — для того чтобы сбросить избыточное количество топлива перед посадкой. К несчастью, самолет упал в море до того, как ему удалось безопасно приземлиться. После катастрофы разгорелись жаркие споры о правильности принятого пилотом решения свернуть к морю и сбросить лишнее топливо до аварийного приземления. По мнению некоторых пилотов американских авиалиний, которые давали интервью средствам массовой информации, сразу же после появления дыма в кабине пилот должен был как можно быстрее посадить самолет. Швейцарские специалисты выступили в защиту пилота, заявляя, что капитан последовал предписанному порядку действий в аварийной обстановке, который зафиксирован в руководстве по эксплуатации данного транспортного средства, используемого компанией *Swissair*. Американские летчики возражали против такой позиции, утверждая, что в случае возникновения подобных критических ситуаций пилоты должны руководствоваться в своих действиях своим собственным мнением независимо от того, что сказано в руководстве по эксплуатации. Мнение швейцарских специалистов было прямо противоположным: процедуры, детально изложенные в руководстве, отображают самое современное представление о действиях, которые необходимо предпринимать в критических ситуациях, поэтому пилоты самолета были правы, когда действовали

по инструкции. Точка зрения швейцарских специалистов («правила для того и существуют, чтобы их выполнять») отображает такую характеристику их страны, как высокий уровень неприятия неопределенности. С другой стороны, отношение американских летчиков к данной проблеме («правила создаются для того, чтобы их нарушать») иллюстрирует высокий уровень прития неопределенности в их стране.

Интересно проанализировать отношение к неопределенности в сочетании с таким фактором национальной культуры, как социальная ориентация. Мобильность занятости выше в странах, которым свойственно притие неопределенности, по сравнению со странами, для которых характерно неприятие неопределенности. В некоторых японских компаниях система пожизненного найма традиционно применяется в определенной степени как результат высокого уровня неприятия неопределенности и коллективизма, свойственного японской культуре. Однако система пожизненного найма (а также оплата труда в зависимости от стажа работы и политика продвижения по службе, традиционно применяемая японскими компаниями) может оказаться совершенно неэффективной, если ее применить в странах с высоким уровнем индивидуализма и прития неопределенности. Например, японские компании, действующие в Канаде и США со свойственным их культуре притием неопределенности, могут оказаться перед необходимостью изменения системы оплаты и политики продвижения по службе, поскольку рабочие в Северной Америке руководствуются в своих действиях принципом «платите мне столько, сколько стоит мой труд»; кроме того, они меньше заботятся о гарантиях занятости по сравнению со своими японскими коллегами.

Ориентация на достижение целей

Четвертый фактор Гирта Хофстеде, **ориентация на достижение целей** (goal orientation), — это способ мотивации людей к выполнению той или иной работы на пути достижения определенных целей. На одном конце континуума целевой ориентации находится **активное целевое поведение** (aggressive goal orientation) (см. табл. 4.6). Люди, которые демонстрируют активное целевое поведение, склонны превыше всего ценить материальные блага, деньги и упорство в достижении целей. На противоположном конце континуума целевой ориентации находятся люди, которым свойственно **пассивное целевое поведение** (passive goal orientation); для этих людей самую большую ценность представляют взаимоотношения с другими членами общества, качество жизни и забота о ближних.

Согласно выводам, сделанным Гиртом Хофстеде, культурам, в которых ценится активное целевое поведение, свойственно также жесткое разделение тендерных ролей, тогда как для культур с пассивным целевым поведением это не характерно. В культурах, которые характеризуются чрезвычайно высоким уровнем активного целевого поведения, предполагается, что мужчины занимаются выполнением работы и продвижением по карьерной лестнице в традиционно мужских видах деятельности. С другой стороны, предполагается, что женщины в подавляющем большинстве не занимаются общественно полезным трудом вне дома и сосредоточивают все свои усилия на своих семьях. Если же они все-таки заняты на какой-либо работе вне дома, они в большинстве случаев работают в тех сферах,

Таблица 4.6
Крайние значения ориентации на достижение целей

	Пассивное целевое поведение	Активное целевое поведение
В семье	Упор на взаимоотношения	Упор на достижения
	Солидарность	Конкуренция
	Разрешение конфликтов через компромисс и переговоры	Разрешение конфликтов посредством борьбы до победного конца
В учебном учреждении	Норма — средние студенты	Норма — самые лучшие студенты
	Система поощряет социальную адаптацию студентов	Система поощряет академическую успеваемость студентов
	Неудачи студента во время учебы — это сравнительно незначительная проблема	Неудачи студента во время учебы — катастрофа; может привести к суициду
На рабочем месте	Упорство в достижении целей является предметом насмешек	Упорство в достижении целей получает высокую оценку
	Недооценка своих достоинств	Переоценка своих достоинств
	Особое значение качества жизни	Особое значение карьеры
	Интуиция	Решительность
<i>Источник: Geert Hofstede, «The Business of International Business Is Culture», International Business Review. Copyright 1994, p. 3. Воспроизводится по любезному разрешению Elsevier Science Ltd., The Boulevard, Langford Lane, Kidlington OX5 1GB, UK.</i>		

в которых традиционно заняты преимущественно женщины. Согласно выводам Гирта Хофстеде, в Японии люди склонны демонстрировать относительно активное целевое поведение, тогда как многим людям в ФРГ, Мексике, Италии и США свойственна умеренно активная целевая ориентация. В культурах, для которых характерно пассивное целевое поведение, и мужчины и женщины стремятся сделать карьеру, причем в самых разнообразных сферах деятельности. Относительно пассивное целевое поведение характерно для жителей Нидерландов, Норвегии, Швеции, Дании и Финляндии.

Эти культурные установки оказывают разностороннее влияние на практику международного бизнеса. В одном исследовании было обнаружено, что в решениях, принимаемых датскими руководителями (принадлежащими к культуре с пассивной целевой ориентацией), в большей степени учитывается их озабоченность социальными аспектами ведения бизнеса, чем в решениях, принимаемых ориентированными на получение прибыли американскими, британскими и немецкими должностными лицами (принадлежащими к культуре с высокой активностью целевого поведения).⁴¹ Точно так же анализ рабочей силы в Швеции показал, что эгалитарные традиции страны, а также стремление рабочих и служащих работать по удобному графику во многих случаях делают продвижение по служебной лестнице менее желательным, чем в других странах. Многие шведские рабочие отдадут предпочтение скорее большему количеству различных льгот и привилегий, чем более высокой заработной плате.⁴² То же касается роли женщин в бизнесе. В Швеции высокий процент семей с работающими супругами затрудняет карьер-

ный рост некоторых работников, если это влечет за собой необходимость переезда на другое место жительства. Неудивительно, что шведские компании занимают одно из первых мест в мире по количеству дополнительных льгот и привилегий, таких как отпуск по уходу за ребенком, предоставляемый отцу или матери, а также выплата пособий по уходу за ребенком.

Временная ориентация

Пятый фактор, выделенный Гиртом Хофстеде, — **временная ориентация** (time orientation), определяющая степень, в которой представителям той или иной культуры свойственны долгосрочные или краткосрочные виды на будущее в плане работы, жизнедеятельности и других аспектов социальной жизни. Для культур некоторых стран, таких как Япония, Гонконг, Тайвань и Южная Корея, характерна долгосрочная ориентация на будущее, в которой ценится преданность, трудолюбие, настойчивость и бережливость. В культурах других стран, в том числе Пакистана и стран Западной Африки, принято сосредоточивать внимание на прошлом и настоящем, делая особое ударение на уважении к традициям и выполнении обязательств перед обществом. Согласно выводам Гирта Хофстеде, средним уровнем временной ориентации характеризуются культуры США и ФРГ.

Международный менеджмент и культурные различия

По мнению некоторых экспертов, в культурах разных стран мира появляется все больше и больше сходных характеристик, обусловленных усовершенствованиями в системах передачи информации и транспортных системах. Благодаря таким телевизионным каналам, как MTV и CNN, подростки во всем мире получили возможность наслаждаться остроумием и мудростью семейки Осборнов из известного сериала, в то время как их родители могут узнать о новостях политики, о скандалах и катастрофах, а также о культурных событиях в других странах мира. Более низкая цена авиабилетов, обусловленная возросшей конкуренцией между авиакомпаниями, приводит к тому, что больше туристов имеют возможность узнать о культурах других стран из первых рук. Плохо это или хорошо, но действительность такова, что МНК также поддерживают процесс **культурной конвергенции** (cultural convergence) посредством распространения своей рекламы, пропагандирующей соответствующий стиль жизни, установки и цели, а также посредством внедрения новых методов управления, технологий и культурных ценностей в стране, в которой они осуществляют свою деятельность.

Понимание новых культур

Тем не менее различия между культурами действительно существуют. Попадая в новую культурную среду, многие бизнесмены, занимающиеся международными деловыми операциями, совершают типичную ошибку, полагаясь на критерий оценки культурных особенностей страны на основании собственного опыта (**критерий ссылки на собственный опыт, self-reference criterion**). Другими словами, они произвольно используют свои собственные культурные установки для

оценки новой культурной среды. Американский торговец, который звонит немецкому клиенту, живущему во Франкфурте, и расспрашивает о его семье, поступает очень вежливо с точки зрения американской культуры (которая и является для него точкой отсчета). Однако с точки зрения немецкой культуры такие действия расцениваются как крайне невежливые и влекут за собой недоброжелательность клиента и его потенциальную потерю.⁴³ Действуя так, как принято в Соединенных Штатах, торговец забыл о самом важном вопросе: «А кто же иностранец?»

Успешные международные бизнесмены и много путешествующие за границей не должны забывать о том, что они иностранцы, и должны предпринимать все усилия, чтобы вести себя в соответствии с культурными нормами той страны, в которой они находятся в данный момент. Существует множество способов приобретения знаний о культурах других стран с целью повышения **кросс-культурной грамотности** (cross-cultural literacy). Нет ничего необычного в том, что самый лучший и самый распространенный способ — приобретение личного опыта в процессе ведения бизнеса в зарубежных странах (как в процессе деловой поездки или выполнения задания, рассчитанного на длительный период, так и во время поездки, не связанной с коммерческой деятельностью).⁴⁴ Многие компании, такие как *Motorola*, предлагают работникам, которым предстоит выполнять те или иные задания в зарубежных странах, программы кросс-культурного обучения.⁴⁵ Кроме того, информацию о культурах разных стран можно получить из различных печатных источников. Например, в Университете имени Бригэма Янга (Brigham Young University) издается серия печатных изданий и опНпе-ресурсов, имеющая название «Culturegrams»; эти ресурсы содержат разнообразную информацию о 175 странах мира. Правительство США публикует детальное описание разных стран мира, а также результаты анализа экономики, политической системы, природных ресурсов и культуры этих стран в серии справочников «Country Studies».

Кросс-культурная грамотность представляет собой первый этап **адаптации к чужой культуре** (acculturation) — процесса, подразумевающего не только понимание культуры другой страны, но и изменение и адаптацию поведения для того, чтобы сделать его совместимым с этой культурой. Адаптация к чужой культуре особенно важна для менеджеров из страны происхождения компании, которым приходится часто взаимодействовать с гражданами страны, в которой компания ведет бизнес, — для директора предприятия, являющегося гражданином страны, в которой находится родительская компания, или коммерческого директора дочерней компании, функционирующей за границей.

Процесс ведения бизнеса в зарубежных странах еще больше осложняется тем, что в некоторых странах существует несколько культур, хотя для каждой отдельно взятой страны характерен свой уровень разнообразия культур. Культура Японии, в которой 99,4% населения — этнические японцы, чрезвычайно однородна. Напротив, высокой степенью разнородности характеризуется культурная среда Соединенных Штатов Америки, где проживает большое количество выходцев из стран Карибского бассейна, Латинской Америки, Ближнего Востока, испаноязычных стран Европы, стран Африки и Азии, культурные особенности которых дополняют доминирующую англосаксонскую культуру. Международные менед-

жеры, желающие добиться успеха в странах с такой разнородной культурной средой, должны учитывать в своей деятельности характеристики основной национальной культуры, а также всех наиболее важных субкультур.

Краткое изложение содержания главы

Резюме

Понимание культурных различий имеет решающее значение для успешной деятельности компаний, вовлеченных в международный бизнес. Культура общества оказывает влияние на политические, экономические, социальные и этические правила, которым компания должна следовать в процессе ведения бизнеса в этом обществе.

Культура общества отображает его ценности, убеждения, модели поведения, обычаи и установки. Культура определяет стиль поведения, сформировавшийся в результате обучения и передаваемый от одного члена общества к другому. Элементы культуры взаимосвязаны и усиливают друг друга. Эти элементы адаптивны и изменяются под воздействием внешних факторов. Члены того или иного общества разделяют культуру этого общества; кроме того, принадлежность к культуре определяет и принадлежность к обществу.

Культура общества состоит из ряда элементов. Социальная структура общества отображает культурные убеждения относительно роли индивида в обществе, а также относительно важности социальной мобильности в этом обществе. Язык — еще один важный элемент культуры, поскольку именно он позволяет членам общества общаться друг с другом. Около 85% населения мира разделяют те или иные религиозные убеждения. Религия определяет отношение верующих к работе, сбережениям, потреблению, личной ответственности за свое поведение. Кроме того, религия может оказать большое влияние на формулировку законов страны.

Культура общества отображает и формирует ценности и установки по различным аспектам жизни, в том числе установки относительно времени, возраста, социального статуса и образования. Эти ценности и установки в значительной степени влияют на различные аспекты ведения бизнеса, в том числе на методы подбора персонала, текучесть кадров и систему оплаты труда.

В результате исследований, проведенных некоторыми учеными, страны мира были разделены на несколько групп по общности их культурных характеристик. Одним из наиболее эффективных методов описания культурных различий является контекстуальный подход, разработанный Эдвардом и Милдред Холл. Согласно этому методу, большое значение для идентификации культурных особенностей страны имеет контекст, в котором происходит то или иное событие. Наличие выделенных по культурным признакам групп стран (кластеров) в определенной степени облегчает трудности ведения бизнеса в международных масштабах. Согласно выводам некоторых исследователей, многим странам свойственны сходные установки относительно трудовых ролей, удовлетворенности условиями труда, а также других аспектов жизни, связанных с трудовой деятель-

ностью человека. В большинстве случаев в странах, входящих в состав одной и той же культурной группы, используется один язык.

В процессе новаторских исследований, проведенных Гиртом Хофстеде, были идентифицированы пять основных факторов культурных различий между людьми: социальная ориентация, отношение к власти, отношение к неопределенности, ориентация на достижение целей и временная ориентация. Культурные различия между странами оказывают большое влияние на деловое поведение и часто приводят к серьезным кросс-культурным ошибкам в ведении бизнеса.

Контрольные вопросы

1. Что такое культура?
2. Назовите основные характеристики культуры.
3. Опишите различия между высококонтекстуальной и низкоконтекстуальной культурой.
4. Что такое культурные группы (кластеры) стран?
5. Что такое индивидуализм и коллективизм? Чем они отличаются друг от друга?
6. Проанализируйте различия между системами оплаты труда в американских и японских компаниях.
7. Объясните суть такого фактора культурных различий, как отношение к власти.
8. Объясните суть такого фактора культурных различий, как отношение к неопределенности.
9. Что такое активное и пассивное целевое поведение? Объясните различия между ними.
10. Объясните суть критерия ссылки на собственный опыт.

Вопросы для обсуждения

1. Как могут бизнесмены, занимающиеся международными операциями, избежать ошибок, обусловленных оценкой культурных особенностей страны на основании собственного опыта, в процессе поддержания контактов с представителями других культур?
2. Законодательство США защищает женщин от дискриминации при предоставлении работы, однако во многих других странах мира женщины не получают такой защиты. Предположим, на зарубежных предприятиях вашей компании открывается ряд важных вакансий. Однако эти предприятия расположены в странах, в которых женщинам работать строго запрещено, и вы опасаетесь, что назначение женщин на вакантные места менеджеров на этих предприятиях будет ошибочным шагом. Следует ли вам придерживаться политики подбора кандидатов на эти должности без учета их пола? Изменится ли ваше отношение к подбору кандидатов, если у вас есть все основания опасаться за физическую безопасность менеджеров женского пола в этой стране? Как изменится ваше

отношение к проблеме, если ограничения на участие женщин в трудовом процессе имеют только культурный, а не правовой характер?

3. При каких обстоятельствах международным менеджерам целесообразно навязывать свои культурные ценности иностранцам, с которыми они поддерживают деловые контакты? Зависит ли это от того, где происходит общение с иностранными деловыми партнерами, — в родной стране или в стране, где ваша компания ведет бизнес?
4. Как бы вы оценили свои собственные культурные характеристики по каждому из факторов Хофстеде?
5. Предположим, руководство вашей компании переводит вас на работу на новом предприятии, расположенном в одной из зарубежных стран. Какими были бы ваши действия в плане оценки культурных характеристик этой страны по пяти факторам Хофстеде? Как бы вы использовали свои выводы в процессе ведения бизнеса в этой стране?

Развитие навыков в международном бизнесе

Упражнение, которое предлагается выполнить в данном разделе, поможет студентам глубже понять влияние культурных и социальных факторов на принятие решений в международном бизнесе. Преподавателю необходимо разделить класс на две группы по 4–5 человек в каждой. Каждая группа должна произвольно выбрать три продукта из первой колонки списка, представленного ниже, а также три страны из второй колонки. (Вместо этого преподаватель может сам распределить продукты и страны между группами.)

Продукты

купальные костюмы
CD-плееры
письменные столы и книжные шкафы
мужские галстуки
дамские сумочки
лечебные леденцы для горла
фотопленка
обувь

Страны

Франция
Сингапур
Польша
Саудовская Аравия
Тайвань
Италия
Южная Африка
Россия

Предположим, ваша компания уже продает свои продукты в родной стране. В компании есть хорошо известная потребителям торговая марка и лозунг для каждого из продуктов, и каждый продукт занимает лидирующие позиции по продажам на рынке. Предположим также, что вашей компанией было принято решение начать экспорт каждого продукта в выбранные страны. Проанализируйте культурную среду этих трех стран, чтобы определить, как, в случае необходимости, вам следовало бы изменить упаковку своей продукции, способы ее продвижения на рынки этих стран, рекламу и другие аспекты для того, чтобы обеспечить максимальные возможности для успеха. Не обращайтесь внимание на то, что тако-

го рынка может и не быть в действительности (предположим, в процессе маркетингового исследования было определено, что рынок для продукции вашей компании действительно существует). Вместо этого направьте свои усилия на то, чтобы определить, как каждый ваш продукт будет принят в каждой стране с учетом ее культуры.

Дополнительные вопросы

1. Какими источниками вы пользовались для получения информации о трех выбранных странах? Насколько легко или трудно было найти эту информацию?
2. Можете ли вы назвать какие-либо конкретные продукты, пользующиеся большим спросом в вашей родной стране, которые не получили бы признания в каких-либо других странах из-за культурных особенностей этих стран?
3. Каким образом, по вашему мнению, иностранные компании оценивают культуру вашей родной страны, когда они рассматривают возможность вывода своей продукции на рынок вашей страны?

Заключительный кейс

Резкое повышение деловой активности в компании AFLAC

Три года назад большинство американцев даже не слышали о существовании компании *AFLAC* — страховой компании с бюджетом \$10 млрд, расположенной в городке Колумбус, штат Джорджия. Ситуация коренным образом изменилась благодаря новой фирменной эмблеме компании. Особым элементом рекламной кампании, проведенной компанией *AFLAC* в 2000 г., стала утка — фирменная эмблема компании. Эта эмблема в какой-то степени принесла пользу, но так и не смогла привлечь внимание потребителей настолько, чтобы они отождествляли ее с названием компании. Тем не менее через некоторое время средства, израсходованные на рекламную кампанию, начали окупаться. В марте 2002 г. руководство компании объявило о подписании контракта на оформление страхового полиса с двухсоттысячным корпоративным клиентом, что означает увеличение в два раза численности американской клиентской базы компании за неполных семь лет ее существования. Кроме того, утка *AFLAC* позволила сделать нечто большее, чем просто добиться увеличения объема продаж страховых полисов компании на рынке США. Сейчас компания *AFLAC* продает фигурки утки через свой web-сайт, а выручку от этих продаж жертвует в пользу детского онкоцентра, расположенного в Атланте. На момент написания данной книги уже было продано 47 000 уток, что позволило собрать около \$300 000 для этого центра.

Несмотря на все усилия компании по продвижению своих страховых полисов с использованием фирменной эмблемы, компании *AFLAC* до сих пор не удалось занять лидирующие позиции на американском рынке. Объем продаж компании на рынке США, составляющий \$2,2 млрд, кажется совсем небольшим на фоне

объема продаж таких крупных страховых компаний, как *Prudential* и *Metropolitan Life*. Однако дела компании *AFLAC* обстоят совсем по-другому в Японии, где по некоторым оценкам 25% населения приобрело страховые полисы компании. Более 75% своих деловых операций компания *AFLAC* осуществляет именно в этой стране. Активы компании в Японии составляют 3,6 трлн иен, или около \$30 млрд. Таким образом, компания *AFLAC* представляет собой исключение среди американских многонациональных корпораций: основной рынок компании находится в Японии, а не в Соединенных Штатах.

Компания *AFLAC* специализируется на продаже дополнительных страховых полисов — полисов, предусматривающих выплату страховки в случае возникновения таких специфических проблем, как заболевание злокачественной опухолью, инвалидность или несчастные случаи. Компания была основана в 1955 г. на малые средства; в момент основания компания имела название *American Family Life Assurance Company*. Три брата, основавших компанию, — Пол, Билл и Джон Амосы (Paul, Bill, John Amos) — с трудом собрали \$40 000, чтобы открыть свое предприятие. В первые годы своего существования компания пережила ряд кризисных ситуаций; в один период у братьев Амосов было так мало денег, что им пришлось продать офисную мебель.

Большой прорыв в бизнесе компании произошел после того, как Джон Амос посетил Всемирную выставку в Токио. Во время визита Джон заметил, что на многих японских посетителях выставки были медицинские маски, которые они надели, чтобы защитить себя от вредного воздействия загрязненного воздуха. Джон Амос был убежден в том, что потребители, так заботящиеся о своем здоровье, могут стать основными клиентами компании, покупающими дополнительные страховые полисы. Тем не менее выход на японский рынок не был легким. У компании ушло четыре года на то, чтобы решить нормативно-правовые вопросы, связанные с продажей страховых полисов на рынке страны.

На первоначальном этапе компания *AFLAC* занималась страхованием на случай заболевания раком. По мере расширения знаний о данном рынке в список услуг компании были включены также такие виды страхования, как страхование от несчастных случаев, страхование на случай возникновения необходимости в медицинском уходе, медицинское страхование, а также другие специальные виды страхования. Каждый год операций на японском рынке позволял компании удваивать свои экономические показатели. Основой конкурентоспособности компании является ее сеть распределения. Продажей страховых полисов компании занимается многочисленная армия торговых партнеров, имеющих соответствующие лицензии, — около 52 000, а также 9000 независимых страховых агентств. 95% компаний, зарегистрированных на Токийской фондовой бирже, предлагают своим работникам такую услугу, как оформление страховых полисов компании *AFLAC* посредством вычета страховых взносов из фонда заработной платы.

Компания *AFLAC* прилагает все усилия к тому, чтобы предоставлять своим клиентам высококачественные услуги. В 2001 г. оформление заявки на покупку страхового полиса в среднем занимало всего 2–3 рабочих дня. Кроме того, компания адаптировала свои методы работы к нуждам местного рынка. Рассмотрим, например, методы работы с человеческими ресурсами. Когда компания рискнула

выйти на японский рынок, она переняла такие местные методы, как пожизненный наем работников, оплата труда в зависимости от стажа работы и политика продвижения по службе, — эти методы были господствующими в японской культуре ведения бизнеса в то время. В последние годы многие японские компании перешли к системе оплаты труда, основанной на квалификации работника и степени сложности заданий, поставленных перед ним. Аналогичным образом поступило и руководство компании *AFLAC*.

AFLAC привнесла некоторые американские черты в практику своих операций на японском рынке. Почти половине японцев, работающих в компании, была предоставлена возможность приобрести акции компании, что еще больше стимулирует их заботиться о ее будущем. *AFLAC* финансировала открытие дома для родителей в Токио, где могут останавливаться семьи тех детей, которых направляют в Токио для лечения онкологических и других смертельных заболеваний. Кроме того, компания финансирует выплату стипендий студентам японских колледжей, родители которых умерли от рака.

В настоящее время компания *AFLAC* контролирует 85% рынка дополнительных страховых полисов страхования здоровья в Японии. Доходы, которые компания получает на японском рынке, достигли в 2002 г. \$7,7 млрд. Учитывая старение японского рынка (страховые полисы компании больше склонны покупать пожилые японцы), а также высокий уровень прибыли от продажи дополнительных страховых полисов, руководство *AFLAC* уверено в том, что прибыльность японских операций компании будет возрастать и дальше.

Безусловно, *AFLAC* сталкивается в своей деятельности с необходимостью решения множества сложных задач. На протяжении многих лет компания извлекала выгоду из нормативных актов правительства Японии, ограничивающих деятельность сектора финансовых услуг страны; эти нормативные акты сдерживали конкуренцию на местном рынке и препятствовали снижению цен. Для того чтобы преодолеть длившийся на протяжении десяти лет экономический кризис, правительство ослабило государственное регулирование финансового сектора (этот процесс получил название «большой шок»). В 2001 г. Министерство финансов выдало еще некоторым компаниям разрешение на начало деятельности в сфере продажи дополнительных страховых полисов, в том числе компаниям *Tokio Marine & Fire* и *Nippon Life*. Однако до настоящего времени возросшая конкуренция не лишила компанию *AFLAC* ее лидирующего положения на японском рынке страхования, так как текущие расходы компании ниже по сравнению с соответствующим показателем конкурирующих компаний. С целью укрепления своих позиций компания *AFLAC* заключила стратегический союз с компанией *Dai-ichi Mutual*, второй крупнейшей страховой компанией Японии. Пятидесятитысячный штат страховых агентов компании *Dai-ichi Mutual* помогает компании *AFLAC* продавать ее дополнительные страховые полисы клиентам. За первых пять лет этого союза компания *Dai-ichi Mutual* продала более 350 000 страховых полисов *AFLAC*. А в июле 2001 г. руководством компании был предпринят еще один смелый шаг: утка — фирменная эмблема компании — вышла на рынок Японии! В японском языке слово «quack» («крякать») звучит как «ga-ga», что в английском означает «сойти с ума». Менеджеры компании *AFLAC* рассчитывают на то,

что японцы так же быстро «потеряют голову» от этой симпатичной утки, как и американцы.

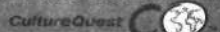
Вопросы к кейсу

1. Компания *AFLAC* внедрила на американском рынке свою фирменную эмблему, утку *AFLAC*, для того чтобы добиться узнаваемости бренда на этом рынке. В то же время бренд компании *AFLAC* хорошо узнаваем в Японии. Следует ли компании использовать ту же рекламную кампанию в Японии, что и в Соединенных Штатах?
2. Насколько важно для компании *AFLAC* адаптировать свои методы ведения бизнеса к японским методам? Следует ли компании действовать скорее как японской, а не американской компании в процессе ведения бизнеса в Японии?
3. Компании *AFLAC* удалось занять лидирующие позиции на японском рынке дополнительных страховых полисов страхования здоровья благодаря политике государственного регулирования, препятствовавшей активному выходу новых компаний данного профиля на этот рынок. В настоящее время политика «большого финансового шока» поощряет выход новых компаний на этот рынок. Какие действия были предприняты руководством *AFLAC*, чтобы защитить свои позиции на японском рынке? Что еще может предпринять *AFLAC*?
4. Компания *AFLAC* является исключением среди американских компаний, поскольку на японский рынок приходится более 75% деловых операций компании. Создает ли такая ситуация дополнительные проблемы для компании? Предоставляет ли японский рынок какие-либо уникальные возможности для компании?

Источники: «AFLAC Duck Loses Some Quacking on Way to Japan,» *USA Today*, 2003 (online); *AFLAC Incorporated Annual Report for 2002*; Charles D. Lake II, «Developing New Opportunities in a Weak Japanese Economy: AFLAC Adapts to Change,» *Japan Economic Currents*, no. 20 (May 2002), p. 4ff; «Bullish on AFLAC's Duck,» *BusinessWeek online*, April 30, 2002 (Web site); «Duck and Coverage,» *Fortune*, August 13, 2001 (Web site); «Duck Ads Have 'em Flocking to AFLAC,» *USA Today*, September 18, 2000 (Web site).

ВИДЕО

Динамическая связь с культурой



Влияние культуры на ведение бизнеса: в центре внимания — Латинская Америка

Между странами Латинской Америки существует много различий. Тем не менее многим из них свойственны общие культурные установки и ценности, которые оказывают большое влияние на методы ведения бизнеса. Дайте ответ на следующие вопросы, основываясь на сведениях, представленных в данной главе, а также воспользовавшись видеоматериалами, которые может подобрать для вас преподаватель.

1. Перечислите некоторые элементы латиноамериканской культуры и отметьте, какие факторы влияют на развитие этих элементов.
2. Какие современные тенденции могут вызвать культурные изменения в странах Латинской Америки? Каковы наиболее вероятные изменения?
3. Объясните некоторые контрасты или различия между культурами стран Латинской Америки. Как эти различия могут повлиять на деятельность международных компаний в этих странах?

КЕЙС

Динамическая связь с культурой



Латинская Америка: древние цивилизации, дикие леса, неприступные горы... и счета на представительские расходы?

Латинская Америка, население которой составляет почти десятую часть населения мира, — это один из самых разноплановых, красочных и полных жизни регионов мира. Несмотря на огромный потенциал, этот регион страдает от проблем, которые временами кажутся непреодолимыми.. Латинская Америка, при свойственных ей крайних формах роскоши и бедности, впечатляющем богатстве природных ресурсов и самом высоком в мире уровне урбанизации, — это место, которое вдохновляет, приводит в замешательство, бросает вызов и разочаровывает, иногда — одновременно. Понимание культурных особенностей этого региона имеет жизненное значение для успеха в бизнесе.

На протяжении многих столетий географическое положение Латинской Америки способствовало обособленному формированию культуры региона. Древние цивилизации оставались изолированными в бескрайних лесах и в практически неприступных горах. После колонизации континента его географическое положение определяло формирование культур новых стран. Возле месторождений минерального сырья, а также возле естественных гаваней и вдоль водных путей возникали и развивались оживленные города.

Занимаясь бизнесом в странах Латинской Америки, следует помнить о том, что культура ведения бизнеса в регионе имеет свою специфику и зависит от размера страны, которая представляет интерес для компании, от уровня развития современного промышленного сектора страны, а также от ее открытости влиянию внешних сил и степени интеграции с мировой экономикой.

В некоторых индустриальных и коммерческих центрах Латинской Америки можно найти высокоразвитую культуру ведения бизнеса, международную по своему характеру и находящуюся на одном уровне с европейской и североамериканской культурой. Здесь же можно найти современные офисы, в которых работают деловые люди, имеющие в своем распоряжении счета на представительские расходы и обладающие крепкой деловой хваткой.

С другой стороны, ситуация меняется по мере удаления от больших городов и по мере вступления в игру местных условий и обычаев. В тропических регионах деловая активность существенно замедляется из-за жары и высокой влажности. По мере еще большего удаления от крупных городов все более ненадежной становится инфраструктура, что вынуждает деловых людей проявлять большую изобретательность в преодолении трудностей, которые возникают перед ними при ведении бизнеса в этих регионах.

Вообще говоря, в латиноамериканской культуре ведения бизнеса можно выделить несколько закономерностей: компании имеют иерархическую организационную структуру, в которой решения принимаются (в зависимости от степени важности) начиная с верхних и заканчивая нижними уровнями корпоративной иерархии; формирование и поддержка хороших взаимоотношений с партнерами имеют в своей основе доверие и уважение к ним. Все это может вынуждать международных менеджеров часто бывать в обществе и встречаться с деловыми партнерами в неформальной обстановке.

Еще один важный фактор ведения бизнеса в странах Латинской Америки — представление о времени. В Латинской Америке отношение ко времени определяется фразой «*El tiempo es como el espacio*», другими словами: «Время — это пространство». Очень часто в странах региона события происходят не по расписанию. У многих людей, не знакомых с латиноамериканскими обычаями, особенно у представителей стран, где время ценится высоко (таких стран, как Соединенные Штаты Америки, Канада, а также страны Северной Европы), отсутствие пунктуальности и более свободное отношение к использованию времени вызывают раздражение; такие люди считают подобное отношение расточительным. Однако было бы полезнее расценивать такой неторопливый подход к ведению дел как возможность наладить хорошие взаимоотношения с партнерами и наслаждаться происходящим, не глядя постоянно на часы. Но это — всего лишь обобщение; в мегаполисах стран Латинской Америки ко времени относятся по принципу «время — деньги».

Международным менеджерам необходимо также следить за своими манерами, когда они работают в странах Латинской Америки. В большинстве латиноамериканских стран все еще принят этикет Старого Света и атмосфера формальности охватывает практически все аспекты ведения бизнеса и взаимоотношений между деловыми партнерами, особенно если стороны еще недостаточно хорошо знают друг друга.

В большинстве крупных городов региона важно поддерживать стиль: хорошо одеваться, быть вежливым и, что самое важное, воспринимать навещающую информацию относительно социальных аспектов поведения, полученную от людей, с которыми приходится взаимодействовать.

Помимо всего прочего следует помнить, что латиноамериканцы в большинстве своем ведут себя очень естественно, не скрывают своих эмоций и широко пользуются языком жестов. Они часто стоят очень близко друг от друга во время разговора, иногда касаются друг друга и даже обмениваются поцелуями во время первой встречи. От международного менеджера нельзя ожидать, что он будет знать все без исключения нюансы социального взаимодействия с представителями латиноамериканской культуры, но он должен быть готовым к проявлению изысканных (и не очень изысканных) форм поведения, которые очень отличаются от привычных для него манер.

Мультимедиа-обучение

Три поцелуя или два? Вам следовало бы знать, каким количеством поцелуев следует обмениваться при встрече в соответствии с обычаями латиноамериканской культуры. В Латинской Америке поцелуи — это тонкое искусство.

УЗНАЙТЕ больше о Латинской Америке, а также о том, почему культура играет такую большую роль в формировании ментальности народов стран этого региона, экономики этих стран и методов ведения бизнеса, принятых в них.

Этика и социальная ответственность в международном бизнесе

*«Среди рабочих есть много восьмилетних детей,
чья маленькие ручки очень подходят для пошива мячей.»*

После изучения главы студент должен уметь:

- ✦ охарактеризовать сущность этики;
- ✦ проанализировать роль этики в кросс-культурном и международном контексте;
- ✦ перечислить основные элементы управления этикой поведения в зарубежных странах;
- ✦ охарактеризовать суть социальной ответственности в кросс-культурном и международном контексте;
- ✦ идентифицировать и охарактеризовать основные сферы социальной ответственности;
- ✦ охарактеризовать процесс управления социальной ответственностью в компаниях, занятых в международном бизнесе;
- ✦ перечислить основные элементы регулирования международных этических норм и социальной ответственности и дать их общую характеристику.

Экспорт рабочих мест или нарушение прав человека?

Во многих компаниях широко практикуется перевод производства и малоквалифицированных рабочих мест на территорию зарубежных стран, причем во многих

случаях это делается с целью получения прибылей за счет более низких издержек на рабочую силу. Однако в некоторых случаях подобная практика приводит к неблагоприятным последствиям, таким как потеря компанией своей репутации, и даже может стать причиной фундаментальных проблем, связанных с потенциальным нарушением прав человека. Ниже приведены три классических примера, иллюстрирующих подобную ситуацию, — производство фруктовых соков, футбольных мячей и спортивной обуви.

На протяжении многих лет такие крупные дистрибьюторы фруктовых соков, как *MinuteMaid*, *Tropicana* и *Nestle*, осуществляют закупку сырья у поставщиков из стран Южной Америки. Однако несколько лет назад выяснилось, что многие из этих поставщиков интенсивно используют детский труд в процессе сбора урожая апельсинов, лимонов и других фруктов. Доведенные до бедности родители часто отрывают своих девятилетних детей от занятий в школе и привлекают их к сбору урожая цитрусовых. Такие родители не видят ничего плохого в своих действиях, поскольку им самим приходилось в детстве собирать фрукты. Международным сообществом были предприняты некоторые меры, направленные на решение этой проблемы. Тем не менее практика использования детского труда все еще продолжается.

4500 жителей Сан-Мигелито, Мексика, заняты в производстве футбольных мячей. Рабочий может сшить один мяч за два часа, получая за это \$1. Среди рабочих есть много восьмилетних детей, чьи маленькие ручки очень подходят для пошива мячей. Эти дети посещают школу, но каждый вечер проводят по шесть или более часов на работе, зарабатывая за одну смену в среднем \$3. Рабочая сила Мексики имеет в своем составе от 4 до 5 млн детей школьного возраста; один ребенок из пяти детей работает, причем многие дети задействованы на сельскохозяйственных работах. Законы Мексики запрещают использование детского труда, однако соблюдение этих законов практически не обеспечивается.

Возможно, самую широкую огласку в этом плане получила компания *Nike*, за деятельностью которой до сих пор продолжают наблюдать защитники прав человека. *Nike* производит свою продукцию, заключая контракты с независимыми промышленными компаниями, которые расположены главным образом в странах Азии. На протяжении длительного периода в адрес компании звучат обвинения (в некоторых случаях подтвержденные фактами) в том, что на предприятиях, выполняющих заказы *Nike*, используется детский труд, не обеспечена безопасность условий работы, а также имеют место другие нарушения местного законодательства. Руководство компании *Nike* категорически отбрасывает эти обвинения и заявляет, что не компания, а ее подрядчики несут ответственность за то, что происходит на их предприятиях. Представители компании подчеркивают, что оплата труда работников на этих предприятиях в большинстве случаев превышает размер заработной платы в странах, на территории которых эти предприятия находятся. Кроме того, руководство *Nike* утверждает, что компания требует от своих подрядчиков строгого следования местному трудовому законодательству. В качестве контраргумента некоторые активисты движения в защиту прав человека заявляют, что компания *Nike* должна нести перед рабочими этих предприятий большую ответственность, чем она готова взять на себя в настоящее время.

Проблемы, упомянутые выше, а также множество других проблем уже давно находятся в центре общественного внимания; некоторые разногласия во мнениях по поводу решения этих проблем в какой-то степени разрешены. Многие наблюдатели пришли к единому мнению по фундаментальным вопросам, имеющим отношение к использованию труда рабочих в зарубежных странах. Компании обеспечивают прибыль своим акционерам посредством сокращения общего объема издержек за счет размещения производства за рубежом и привлечения ресурсов из иностранных государств. Во многих случаях создание новых рабочих мест приносит выгоду жителям зарубежных стран. Расхождения во мнениях касаются

главным образом способов разрешения противоречия между получением прибыли за счет низких издержек на рабочую силу, с одной стороны, и эксплуатацией детского труда и труда других низкооплачиваемых рабочих, а также нарушением прав человека — с другой.¹

Пример с размещением производства в зарубежных странах иллюстрирует одну из самых сложных проблем международного бизнеса в современных условиях — обеспечение приемлемых этических стандартов и определение границ социальной ответственности компании в процессе ведения бизнеса на территории иностранных государств. Эти проблемы даже в своем крайнем выражении не имеют такой ясности, как кажется на первый взгляд. Например, в развитых странах многие люди убеждены в неэтичности размещения производства на иностранных предприятиях, на которых используется детский труд или не обеспечена безопасность условий работы. Однако с точки зрения жителей стран, на территории которых расположены эти предприятия, такая работа, какой непривлекательной она ни казалась бы иностранцам, лучше любой работы, которая была бы им доступна на отечественных предприятиях.

Предположим, проблема использования детского труда и обеспечения нормальных условий работы разрешима. В таком случае остается еще ряд важных, хотя и менее острых проблем, связанных с оплатой труда рабочих на иностранных предприятиях, а также с сокращением рабочих мест на отечественных предприятиях. Возможно, люди, вложившие свой капитал в ту или иную компанию, будут приветствовать увольнение 500 высокооплачиваемых работников компании и перевод соответствующих рабочих мест на зарубежные предприятия, где можно использовать более дешевую рабочую силу. Однако человек, подпавший под такое сокращение, может так же горячо отстаивать свою точку зрения: компания ведет себя неэтично по отношению к своим работникам, сокращая их должности только ради получения экономии за счет использования более дешевой рабочей силы.

В текущей главе рассматриваются как упомянутые выше, так и другие аспекты международного бизнеса. В первую очередь анализируется сущность этики и социальной ответственности с точки зрения международного бизнеса. Затем рассматриваются этические аспекты бизнеса в кросс-культурном и международном контексте. Кроме того, в данной главе представлено описание основных элементов управления этикой поведения в зарубежных странах, а также определена суть социальной ответственности в кросс-культурном и международном контексте. После описания основных сфер социальной ответственности охарактеризован процесс управления этим аспектом деятельности компаний при ведении бизнеса в зарубежных странах. В конце главы приведен обобщающий анализ некоторых законодательных норм, регулирующих этику и социальную ответственность в контексте международного бизнеса.

Сущность этики и социальной ответственности в международном бизнесе

Любая коммерческая компания обязана своим существованием основной задаче, которая поставлена перед ней, — созданию ценности (как правило, в форме при-

были) для ее владельцев. С другой стороны, трудовая деятельность практически каждого работоспособного члена общества направлена на то, чтобы заработать средства на поддержание своей собственной жизни и содержание семьи. Следовательно, задача любого решения, принимаемого от лица компании или от лица человека, имеющего к ней отношение, состоит в повышении уровня доходов и сокращении объема расходов этой компании или этого человека. В большинстве случаев принятие решений и образ действий руководства и персонала компании ориентированы на социально приемлемое поведение (личное и корпоративное). Однако в некоторых случаях поведение отдельных работников и компании в целом существенно отклоняется от приемлемых социальных норм.

По всей видимости, в последние годы количество случаев неприемлемого поведения компаний или людей, действующих от их лица, значительно увеличилось. Независимо от того, является ли это увеличение фактическим или вымышленным, внимание менеджеров, инвесторов и представителей законодательных органов во всем мире привлекли некоторые весьма заметные, подтвержденные документально случаи неэтичного поведения (например, случаи с компаниями *Enron*, *WorldCom*, *Tyco* и *Arthur Andersen*). Следует отметить, что эта проблема свойственна не только американским компаниям. Много обвинений, как подтвержденных фактами, так и необоснованных, выпадает на долю таких компаний, как *Royal Ahold NV* (голландская торговая компания, признавшая наличие нарушений в процессе составления финансовой отчетности) и *Nestle* (швейцарская компания, которую обвиняют в нарушении правил сбыта смесей для детского питания, принятых Всемирной организацией здравоохранения (World Health Organization)).² Следовательно, по мере возрастающей интернационализации делового мира возрастает интерес к этике поведения и социальной ответственности менеджеров и компаний, которыми они управляют.

В настоящей книге этика (ethics) рассматривается как совокупность личных убеждений индивида относительно корректности его собственных решений, действий или поведения.³ Следовательно, составляющие этичного поведения имеют свою специфику для каждого индивида. Например, один человек, нашедший двадцатидолларовую купюру на полу в пустой комнате, считает правильным оставить ее себе, тогда как у другого человека в той же ситуации может появиться желание передать найденную купюру в бюро находок; для кого-то еще было бы естественно отдать эти деньги на благотворительные цели. Однако несмотря на то, что этика поведения отдельного индивида определяется его собственными убеждениями, понятие этичного поведения (ethical behavior) в большинстве случаев обозначает поведение, которое согласуется с общепринятыми социальными нормами. В таком случае неэтичное поведение (unethical behavior) — это поведение, которое не соответствует общепринятым социальным нормам.

Этика поведения индивида определяется совокупностью различных факторов. Формирование основных этических принципов, свойственных поведению индивида, начинается еще в раннем возрасте и является результатом восприятия детьми поведения своих родителей и других взрослых, с которыми они общаются. Когда дети подрастают и идут в школу, на их поведение начинают оказывать влияние их сверстники, с которыми они контактируют во время занятий или на

досуге. Повседневные события, участниками которых становятся дети (просьба друга списать домашнее задание; вмятина, оставленная машиной отца на припаркованной рядом машине, когда единственным свидетелем был ребенок; поведение мамы, взявшей лишнюю сдачу у кассира супермаркета на глазах своего ребенка), формируют этические убеждения людей и их поведение во взрослой жизни. Религиозная принадлежность человека также определяет этические аспекты его поведения. Некоторые религии, например, предписывают строгие правила и нормы поведения, тогда как другие являются более гибкими. Ценности, имеющие большую значимость для человека, также оказывают влияние на этику его поведения. Например, люди, для которых приоритет имеет финансовая выгода и личные достижения, придерживаются такого личного морального кодекса, который оправдывает их стремление к накоплению богатства. Это значит, что такие люди могут проявлять жесткость в достижении своих целей, невзирая на то, как их действия скажутся на других людях. Напротив, люди, для которых самое ценное — это члены семьи и друзья, придерживаются совсем других этических норм.

В любом обществе, как правило, принимаются формальные законы, которые отображают преобладающие этические нормы поведения членов этого общества (социальные нормы поведения). Например, практически все люди считают воровство неэтичным, поэтому в большинстве стран приняты законы, относящие кражу к числу противозаконных действий и предписывающие ту или иную меру наказания человека, который совершил кражу. Предполагается, что такие законы должны быть четкими и недвусмысленными, однако их применение и толкование все же приводит к возникновению определенной двусмысленности. Например, большинство людей убеждены в неэтичности поведения работодателей, заставляющих своих подчиненных работать сверх нормы, особенно если такая работа не оплачивается дополнительно. В соответствии с этим убеждением, свойственным большей части членов общества, в некоторых странах были приняты законы, регулирующие условия и нормы оплаты труда. Однако применение таких законов в корпоративной среде, имеющей свою специфику, может привести к возникновению двусмысленных ситуаций; одни и те же законы в контексте компаний из разных стран могут получить диаметрально противоположное толкование. Например, в Японии обычай требует, чтобы младшие сотрудники компании не покидали своих рабочих мест до тех пор, пока на работе остаются их старшие коллеги. В то же время в Соединенных Штатах Америки, как правило, именно управляющий покидает офис последним. Такие ожидания, обусловленные традициями той или иной страны, во многих случаях оказываются более мощными факторами формирования делового поведения, чем формальный закон.

Приведенные выше определения основаны на существовании следующих общих правил:

- f каждый индивид руководствуется в своих действиях собственной системой личных убеждений относительно составляющих этичного и неэтичного поведения. Например, практически каждый человек может легко отнести простые действия (такие как воровство или возврат найденных вещей) к числу этичных или неэтичных действий;

- ✦ люди, принадлежащие к одной и той же культурной группе, разделяют сходные, но не обязательно идентичные убеждения относительно составляющих этического и неэтического поведения. Например, в среде жителей Бразилии, относящихся к среднему классу, существует негласная договоренность друг с другом по поводу того, этично ли обворовывать работника, недостаточно компенсируя его труд;
- ✦ в некоторых случаях индивиду свойственно находить рациональное объяснение своему поведению в соответствии со сложившимися обстоятельствами. Например, если человек нашел \$20 и знает, кто потерял эти деньги, он быстро вернет потерянное его владельцу. Если же купюра найдена в пустой комнате, этот же человек может оставить деньги себе, объясняя свой поступок тем, что владелец не может предъявить к нему никакие формальные претензии;
- ✦ индивид может отклоняться от своей системы убеждений в соответствии со сложившимися обстоятельствами. Например, в большинстве случаев люди считают воровство неэтичным, поэтому и не занимаются воровством. Однако если у человека нет денег и нет еды, он может прибегнуть к краже продуктов как к последнему средству выживания;
- ✦ национальная культура и обычаи, принятые в стране, оказывают большое влияние на этические ценности. **Ценности** (values) — это то, что представляет для человека большое значение. Как было упомянуто в главе 4, ценности во многих случаях имеют отношение к таким аспектам жизни и деятельности человека, как время, возраст, образование и социальный статус. Культура оказывает непосредственное влияние на систему ценностей тех людей, которые входят в состав данной культурной группы. Ценности, в свою очередь, влияют на то, как эти люди понимают этическое и неэтичное поведение. Например, в Японии социальный статус человека в большинстве случаев определяется его принадлежностью к той или иной группе. Следовательно, поведение, которое способствует повышению благосостояния группы, чаще расценивается как этическое, тогда как поведение, которое может повредить группе, считается неэтичным;
- ✦ представители разных культур по-разному оценивают этичность или неэтичность тех или иных действий: то, что в одной культурной среде считается неэтичным, в другой культурной среде может быть расценено как единственно возможное действие. Американский бизнесмен может сообщить в полицию о действиях таможенного чиновника, потребовавшего \$100 в качестве взятки за беспрепятственное прохождение партии товара через таможенный контроль. В то же время кенийский предприниматель заплатил бы в такой ситуации, даже если бы этого от него не требовали. Из-за таких кросс-культурных различий между этическими нормами в родной стране и в странах пребывания менеджеры международных компаний часто попадают в затруднительное положение.

Несмотря на объективность всех сделанных выше выводов, следует обратить особое внимание на то, что этика — это понятие, относящееся исключительно

к поведению отдельных индивидов. Нельзя утверждать, что компании как таковой свойственна та или иная этика поведения; тем не менее под влиянием этических норм, которыми руководствуются отдельные работники компании в процессе принятия деловых решений, происходит взаимодействие компании с внешней средой. Взаимозависимость между компанией и этическими аспектами ее деятельности основывается главным образом на концепции социальной ответственности (этой теме посвящены разделы, представленные в конце данной главы). В начале же главы, рассматривая этику как понятие, следует помнить, что в процессе анализа основное внимание сосредоточивается на этических аспектах поведения отдельных представителей компании, а не самой компании.

Этика в кросс-культурном и международном контексте

Описание этических аспектов поведения в кросс-культурном и международном контексте основывается на анализе того, как компания обращается со своими работниками, как работники ведут себя по отношению к компании, а также того, как и компания, и ее персонал относятся к другим субъектам экономической деятельности. Все эти взаимоотношения отображены на рис. 5.1.

Рис. 5.1. Этика в кросс-культурном контексте



Отношение компании к работникам

Один из важнейших этических аспектов поведения в кросс-культурном и международном контексте — это отношение компании к своему персоналу. В этом вопросе существует два крайних, диаметрально противоположных случая. В первом из этих случаев руководство компании стремится к тому, чтобы комплектовать штат исключительно самыми лучшими специалистами, предоставлять работни-

кам широкие возможности для повышения квалификации и карьерного роста, обеспечивать адекватную оплату труда и различные пособия, а также уважать личные права и достоинство каждого работника компании. Другой крайний случай — когда основным критерием подбора персонала является предвзятость или личные предпочтения руководства, когда в компании практикуется намеренное ограничение возможностей развития, обеспечивается минимально допустимая оплата труда и когда с работниками обращаются грубо и без должного уважения к их личному достоинству.

В действительности самые большие различия между этическими аспектами поведения касаются таких сфер деятельности компании, как наем и увольнение работников, оплата труда и обеспечение условий работы, а также конфиденциальность частной жизни работника и уважение к нему. В некоторых странах как этические, так и законодательные нормы предполагают наем и увольнение работников на основании единственного критерия — способности работника выполнять те или иные должностные обязанности. В то же время в других странах льготные условия для тех или иных категорий работников создаются по другим критериям, в частности — по тендерному признаку или по этнической принадлежности, по возрасту или по другим параметрам, не имеющим никакого отношения к должностным обязанностям работника. В качестве иллюстрации можно привести пример с фешенебельным магазином *Daslu* в Сан-Паулу, обслуживающим самых богатых клиентов из самых высоких слоев бразильского общества. Торговый персонал этого магазина состоит из представителей тех же слоев, к которым принадлежат его клиенты. С другой стороны, в *Daslu* работают также и представители более низких социальных слоев (их называют *aventalinhos*, или «маленькие фарутки»), но их, как правило, нанимают с целью оказания помощи основному персоналу. Рабочий день этих представителей вспомогательного персонала длиннее, заработная плата — ниже, хотя на компанию они проработали более длительный период и зачастую более компетентны в вопросах торговли, чем основной персонал. И тем не менее еще ни один *aventalinho* не получил место продавца в составе основного персонала из-за своей принадлежности к другому социальному слою.⁴

Несмотря на то, что уровень заработной платы и условия труда в некоторых странах регулируются законодательством, эти вопросы также представляют собой сферу возникновения трудовых конфликтов. Неэтичным можно считать поведение управляющего, который платит работнику меньше, чем тот заслуживает, только потому, что ему известно, что этот работник не может позволить себе уволиться или не хочет жаловаться на оплату труда и рисковать из-за этого своим рабочим местом. Точно так же в некоторых странах люди убеждены в том, что компания обязана обеспечивать конфиденциальность частной жизни своих работников. Если менеджер распространяет информацию о том, что работник компании болен СПИДом или что у него роман с коллегой по работе, такие действия также расцениваются как неэтичное вмешательство в личную жизнь работника. Обеспечение конфиденциальности частной жизни работника и связанных с этим прав непосредственно зависит и от того, каким образом компания реагирует и решает проблему сексуальных домогательств со стороны начальни-

ка (начальницы) или коллег по работе, которые могут иметь прямые последствия с точки зрения сохранения рабочего места.

Менеджеры международных компаний сталкиваются в процессе работы с необходимостью решения ряда сложных вопросов, имеющих отношение к упомянутым выше проблемам. Компания должна регулировать отношения со своими работниками с учетом этических аспектов, свойственных той стране, в которой она функционирует. С другой стороны, компания должна быть готова вступить в противоборство с другими международными компаниями аналогичного профиля. Как уже упоминалось в начале данной главы, многочисленные этические дилеммы возникают в случае, когда в компании принимается решение о переводе производства на зарубежные предприятия. С одной стороны, можно привести много доводов в пользу того, что компании вынуждены перемещать производственные операции туда, где их выполнение требует минимальных затрат. Однако, по мнению некоторых критиков, такая практика неэтична, поскольку она недооценивает вклад многих рабочих и служащих в процветание компании и игнорирует трудности, с которыми сталкиваются уволенные работники. В Японии, например, активное привлечение иностранных подрядчиков для выпуска продукции, которое приводит в результате к увольнению служащих на отечественных предприятиях, нарушает принцип пожизненного найма. Этические проблемы, с которыми сталкиваются менеджеры такой компании, не заканчиваются в тот момент, когда производство переводится за границу. Ниже в качестве иллюстрации представлен отрывок из статьи, опубликованной в американском деловом журнале «Fortune», — журнале, о котором нельзя сказать, что он не отдает должного достоинствам свободного рынка.

Тридцатилетняя работница Мэри получила возможность работать по 12 часов семь дней в неделю на предприятии, которое выпускает пластиковые футляры для сотовых телефонов «Motorola». Однако ей придется еще долго расплачиваться за эту возможность. Чтобы получить работу на предприятии подрядчика компании *Motorola*, которое находится в Тайване, Мэри заплатила \$2400 агенту по трудоустройству у себя на родине, на Филиппинах. У Мэри не было такой суммы денег, поэтому ей пришлось взять эту сумму у местного кредитора под 10% в месяц. Но за эти деньги Мэри смогла только добраться до Тайваня. Еще один агент по трудоустройству встретил ее в аэропорту Тайпея и сообщил, что прежде чем она сможет приступить к работе, она должна заплатить еще \$3900.

Перед отъездом с Филиппин Мэри радовалась, что она будет зарабатывать в Тайване \$460: это было почти в пять раз больше, чем она могла бы заработать на родине, выполняя аналогичную работу (если бы ей удалось найти эту работу). Однако после приезда в Тайвань Мэри начала понимать, что после выплаты взносов агенту по трудоустройству, а также после других вычетов из заработной платы она останется практически ни с чем. Из той суммы, которую Мэри должна была заработать за месяц, ей необходимо было отчислять \$215 тайваньскому агенту, \$91 — в уплату подоходного налога, \$72 — за комнату и питание в заводском общежитии, и еще \$86 необходимо было внести за сберегательные облигации, которые она могла получить только по завершении трехлетнего контракта. Только через полтора года Мэри удастся выплатить всю сумму, причитающуюся тайваньскому агенту. Однако ей еще придется выплачивать долг филиппинскому кредитору, а также быстро растущие проценты на этот долг.⁵

Сотни тысяч работников получили работу на предприятиях стран Азии через агентов по трудоустройству точно так же, как и эта филиппинка. Из-за безысходности экономической ситуации в родной стране Мэри с радостью согласилась даже на такие условия получения работы. Закон Филиппин, ограничивающий плату агентам по трудоустройству размером одной месячной заработной платы, был полностью проигнорирован. В настоящее время проблема попадания работников в такую долговую зависимость от агентов по трудоустройству и кредиторов получила широкую огласку. Многонациональным корпорациям, которые размещают производство на зарубежных предприятиях, необходимо выработать принципы социальной ответственности перед такими работниками, как Мэри.

Отношение работников к компании

Многочисленные этические проблемы связаны и с тем, как рабочие и служащие относятся к своей компании. К числу основных этических проблем, касающихся взаимоотношений между работниками и компанией, относятся конфликт интересов, секретность и конфиденциальность, а также честность работника. Конфликт интересов имеет место в случае, когда то или иное решение может принести пользу работнику, который принимает это решение, и в то же время нанести ущерб компании. Каждой культурной среде свойственно свое специфическое восприятие этичности поведения работника в случае, когда имеет место конфликт интересов. В качестве примера можно рассмотреть ситуацию, когда поставщик предлагает подарок служащему компании. В некоторых компаниях существует твердая убежденность в том, что такой подарок может спровоцировать конфликт интересов. У руководства таких компаний есть опасения в том, что сотрудник компании, ответственный за организацию поставок, начнет отдавать предпочтение именно тому поставщику, от которого он получает подарки, а не тому, который поставяет более качественную продукцию. Для того чтобы защитить себя от такой опасности, во многих компаниях проводится политика, запрещающая сотрудникам отдела снабжения принимать подарки от поставщиков. В редакциях некоторых американских газет (например, в «New York Times»), а также в других средствах массовой информации журналистам запрещено обедать в ресторане за чей-либо счет, поскольку бесплатный обед может повлиять на точку зрения журналиста и нарушить объективность его видения той или иной проблемы. В то же время в других странах обмен подарками между сотрудниками компании и ее клиентами или поставщиками вполне приемлем. В Японии, например, такой обмен подарками — явление широко распространенное (и ожидаемое) на протяжении особых периодов времени, которые называются «*ochugen*» и «*oseibo*». Обмен подарками «*ochugen*», который происходит в июле, имеет в своей основе традицию, требующую отдавать дань уважения духу предков; впоследствии эта традиция превратилась в способ выражения самых лучших пожеланий на лето. Обмен подарками «*oseibo*», который имеет место в декабре, символизирует признательность за благосклонность и преданность, проявленную на протяжении года. На протяжении этих периодов обмена подарками полки японских универсамов переполнены товарами разных ценовых категорий, которые жители Японии покупают в качестве подарков. Кроме того, в японской культуре существуют

строгие правила, которые регулируют уровень и приемлемость обмена подарками между деловыми людьми. Этот уровень зависит от характера деловых взаимоотношений, их длительности, а также от количества заключенных сделок. В то же время следует отметить, что преподнесение подходящего подарка в зависимости от количества заключенных сделок — это именно тот стиль поведения, который вызывает подозрения в наличии конфликта интересов в компаниях из многих стран Северной Америки и Европы.

Перед компаниями, в которых существуют строгие правила относительно конфликта интересов, возникают аналогичные проблемы в процессе их деятельности в Китае. Как утверждается в разделе «CultureQuest», представленном в главе б, в этой стране ведение бизнеса опирается главным образом на так называемые «*guanxi*» — связи, основой которых является взаимный обмен любезностями. Из-за важности этих связей североамериканские и европейские компании, функционирующие в Китае, сталкиваются с достаточно сложной проблемой адаптации к нормам китайской культуры ведения бизнеса, продолжая при этом придерживаться политики компании в отношении конфликта интересов. Этическое восприятие обмена подарками подчиняется, как правило, следующей закономерности: в высококонтекстуальных культурах, которые характеризуются высоким уровнем коллективизма и уважения к власти, обмен подарками является более важной частью ведения бизнеса, чем в низкоконтекстуальных культурах, которым свойственны такие черты, как индивидуализм и терпимость к власти.

Разглашение секретов фирмы считается неэтичным во многих странах, но тоже далеко не во всех. Служащие, которые работают на компании, ведущие бизнес в высококонкурентных отраслях (таких как электроника, программное обеспечение и индустрия моды), могут поддаваться искушению продать информацию о планах компании ее конкурентам. Примером такой ситуации может служить затруднительное положение, в котором оказалась компания *Durawool*, американский производитель тонкой стальной стружки. Руководство этой компании было потрясено тем, что китайское законодательство практически не защитило интересы компании, когда один из местных служащих уволился из дочернего предприятия компании, расположенного в Китае, и открыл конкурирующую фирму, воспользовавшись технологией *Durawool*.⁶

И третий вопрос, вызывающий беспокойство, — это честность работника как общечеловеческая категория. Для этой сферы характерны такие достаточно распространенные проблемы, как использование рабочего телефона для личных междугородных или международных телефонных разговоров, использование ресурсов компании в личных целях, а также раздувание счетов на оплату текущих расходов. В культуре ведения бизнеса некоторых стран такие действия считаются неэтичными; в других странах работники компании считают, что у них есть право на такие действия. По мнению таких работников, сам факт их работы на данную компанию означает, что компания должна взять на себя ответственность за удовлетворение подобных нужд членов ее персонала. Конфликты чаще всего возникают там, где вместе работают люди с такими разными по своему характеру представлениями об этике.

Отношение работников и компании к другим субъектам экономической деятельности

Третий важный аспект этики ведения бизнеса касается отношений между компанией и ее работниками и другими субъектами экономической деятельности. В число субъектов, представляющих для компании первостепенный интерес, входят заказчики, конкуренты, акционеры, поставщики, дилеры и профсоюзы. Чаще всего проблемы этического характера возникают в таких сферах взаимодействия между компанией и другими субъектами экономической деятельности, как рекламная деятельность и продвижение продукции, раскрытие информации о финансовом состоянии компании, размещение заказов и материально-техническое снабжение, перевозка грузов, заключение сделок и ведение переговоров, а также другие сферы деловых взаимоотношений.

В качестве иллюстрации можно рассмотреть следующий пример. Компании, работающие в сфере мировой фармацевтической промышленности, все чаще подвергаются критике за резкое повышение цен на самые новые и самые эффективные лекарства.⁷ В качестве контрдовода эти компании выдвигают необходимость крупных инвестиций в реализацию программ научных исследований и разработки новых лекарственных препаратов и вытекающую из этого необходимость в высоких ценах, которые покрыли бы такие большие расходы. Принимая во внимание масштаб кризиса со здоровьем населения, который охватил некоторые регионы мира (например, распространение ВИЧ/СПИДа в странах, расположенных к югу от Сахары), многие активисты утверждают, что производители фармацевтических препаратов должны снизить цены и/или ослабить патентную охрану, чтобы жители более бедных стран могли покупать лекарства, необходимые для лечения таких болезней. Еще один вопрос, вызывающий все более серьезное беспокойство в последние годы, — это предоставление компаниями финансовой отчетности об их деятельности. Из-за сложности финансовой системы крупных многонациональных корпораций некоторые из них ведут себя весьма агрессивно в стремлении представить свое финансовое положение в благоприятном свете. По меньшей мере в нескольких случаях с целью привлечения большего объема инвестиций руководством некоторых компаний были существенно завышены оценки фактических доходов компании и/или скрыты финансовые проблемы.⁸ В разделе «Бизнес за границей», который представлен далее, приведен один из самых последних примеров, иллюстрирующих подобную ситуацию.

Различия в практике ведения бизнеса, свойственные разным странам, создают дополнительные сложности этического плана для компаний и их работников. В некоторых странах небольшие взятки и побочные платежи являются частью нормального, привычного стиля ведения бизнеса. Иностранные компании в большинстве случаев следуют местным обычаям независимо от того, считается ли это этичным или неэтичным на родине. Например, в Китае местные журналисты рассчитывают на то, что им будет оплачен проезд в такси, когда они должны освещать пресс-конференцию какой-либо компании. В Индонезии иностранец может получить права на вождение автомобиля, как правило, за один год. Однако этот процесс может быть существенно «ускорен» за дополнительные \$100. В Румы-

нии общепринятой нормой является то, что сотрудники строительной инспекции получают «чаевые» за положительное заключение о результатах проверки.⁹

Однако в некоторых случаях суммы взяток являются не такими уж незначительными. Одна из американских энергетических компаний не получила контракт на сумму \$320 млн в одной из стран Ближнего Востока по той причине, что государственные чиновники этой страны потребовали от компании взятку в \$3 млн за заключение контракта. Одна из японских компаний заплатила эту сумму и получила контракт. Компания *Enron* также отказалась от реализации крупного проекта в Индии, поскольку должностные лица новоизбранного правительства страны требовали взятки. Несмотря на то, что дача взяток — это уголовно наказуемое действие согласно законодательству США и некоторых других стран, руководству компаний не хочется уступать выгодные контракты своим конкурентам.

Управление этикой поведения в зарубежных странах

Этика — это неотъемлемая черта индивидуальности каждого человека. Тем не менее многие компании пытаются управлять этикой поведения своих менеджеров и работников, отчетливо требуя от них соответствия определенным этическим нормам поведения. Кроме того, в таких компаниях предпринимаются определенные меры, направленные на максимальное сокращение двусмысленности в вопросах этичности и неэтичности поведения. Самый распространенный способ добиться устранения двусмысленности в этом вопросе — использование руководства (или кодекса), в котором зафиксированы нормы поведения, а также изучение основ этики, выбор методов ведения бизнеса в компании и формирование корпоративной культуры.

Руководства по нормам поведения и этические кодексы

Во многих многонациональных корпорациях, таких как *Toyota*, *Siemens*, *General Mills* и *Johnson & Johnson*, составлены специальные руководства, в которых подробно описано, как работники компании должны обращаться с поставщиками, заказчиками, конкурентами и другими участниками бизнес-процесса. В других компаниях, таких как *Philips*, *Nissan*, *Daewoo*, *Whirlpool* и *Hewlett-Packard*, разработаны **этические кодексы** (codes of ethics) — выраженные в письменной форме декларации о ценностях и этических нормах, которыми компания руководствуется в своих действиях.

В многонациональных корпорациях должно быть принято решение о том, следует ли составлять единый кодекс для всех подразделений корпорации, рассредоточенных по всему миру, или было бы более целесообразно разработать особый кодекс для каждого подразделения с учетом местных условий. В случае приобретения компании за рубежом в корпорации также должно быть принято решение о том, следует ли навязывать этой компании корпоративный этический кодекс или лучше сохранить в ней те этические нормы поведения, которым компания следовала раньше. Для того чтобы обеспечить действенность этического кодекса, он

за границей

Бизнес

Поддержка экономического развития
или фальсификация финансовой отчетности?

Когда компания достигает высокого уровня эффективности — это прекрасно. Однако если такая компания развивается слишком быстро или когда ее организационная структура слишком усложняется, становится трудно оценить фактические показатели деятельности компании. Головокружительный путь компании *Enron* к успеху и последовавший за этим ошеломляющий финансовый крах наиболее наглядно иллюстрирует подобное развитие событий.

В какой момент инвесторов необходимо поставить в известность о том, что финансовая система компании вышла из-под контроля? Происходит ли это, когда появляются первые подозрения в финансовом неблагополучии компании, когда аудиторы обнаруживают реальные подтверждения этого неблагополучия — или только через несколько месяцев расследований и поиска соответствующих документов? Жан-Мари Мессье (Jean-Marie Messier), бывший исполнительный директор компании *Vivendi*, по всей видимости, держал всех в неведении относительно финансового состояния этой французской медиакорпорации до тех пор, пока компания не оказалась на грани банкротства.

Жан-Мари Мессье, называвший себя «антрепренером компании», был нанят *Vivendi* в 1996 г. Его задача состояла в том, чтобы сделать из небольшой водопроводной компании, которой была в самом начале своего жизненного цикла *Vivendi*, сильную глобальную компанию. Мессье немедленно занялся превращением компании в гиганта индустрии развлечений посредством поглощения и приобретения ряда других компаний. Аналитики и инвесторы практически не выразили никакой обеспокоенности действиями Мессье. Однако внешнее благополучие компании скрывало приближение финансовой катастрофы.

Кризис разразился в тот момент, когда в июне 2002 г. долг компании внезапно вырос с \$3 млрд до \$21 млрд. Однако даже в тот период, когда в компании *Vivendi* прилагались большие усилия к тому, чтобы выплатить проценты по этому долгу, не прекращался интенсивный процесс поглощения других компаний. Сомнительные фондовые сделки, проведенные под руководством Мессье, поставили под угрозу миллиарды долларов. Еще столько же денег Мессье взял в кредит, чтобы скрыть

должен быть четко сформулирован и лишен двусмысленных определений. Кроме того, этот кодекс должен регламентировать основные составляющие этического поведения, имеющие отношение к деловой среде компании и к ее коммерческой деятельности. В компании должно существовать правило, согласно которому лица, принимающие решения по возникающим проблемам, должны строго следовать нормам поведения, зафиксированным в этическом кодексе. Одним из классических примеров небрежного отношения руководства компании к соблюдению этических норм является случай, происшедший в компании *Enron*. Однажды в совет директоров компании поступило предложение об осуществлении рискованного, но потенциально выгодного предприятия, которое противоречило этическому кодексу компании. Как же поступили члены совета директоров? Они проголосовали за приостановку действия этического кодекса, одобрили рискованную сделку, после чего восстановили действие кодекса!

негативное движение наличности, имевшее место в компании. Все эти действия были предприняты исполнительным директором *Vivendi* вопреки советам других специалистов компании и без ведома совета директоров. На самом деле Мессье неоднократно убеждал совет директоров в том, что «финансовое состояние компании *Vivendi* лучше, чем просто хорошее». Некоторые члены совета директоров *Vivendi* рассказывают, что заседания совета, которыми руководил Мессье, проводились на английском языке и изобиловали сложной финансовой информацией, что имело своей целью запутать членов совета и ввести их в заблуждение. Другие представители руководства *Vivendi* обвиняют Гийома Ханнезо (Guillaume Hannezo), финансового директора компании, печально известного своей дезорганизованностью представителя руководства компании *Vivendi*, финансовый отдел которого состоял всего из 12 специалистов.

Как утверждает один из бывших руководителей компании, «Ханнезо была отведена роль "доктора Нет", ограничивающего расходы компании, насколько эти было возможно». В 2001 г. Ханнезо написал Мессье письмо следующего содержания: «У меня появилось неприятное ощущение, что я еду в автомобиле, водитель которого ускоряет движение на поворотах, а я сижу на самом опасном месте». В марте 2002 г. Ханнезо отправил Мессье по электронной почте отчаянное письмо, в котором было сказано: «На карту поставлена наша работа, наша репутация... Проблема возникла не в наших компаниях, а у нас самих, или, если быть точным, — у Вас». Мессье продолжал упорствовать.

В конечном итоге Мессье вынужден был уйти в отставку. В настоящее время он находится под следствием по обвинению в мошенничестве. Компания *Vivendi* полностью изменила стратегический курс и начала продажу своих активов, чтобы выплатить долг, а также сделать организационную структуру более простой и легче управляемой. Отсутствие контроля, сосредоточение большой власти в руках одного человека, а также неприкрытая жажда власти — все эти причины привели к постепенному выходу финансового состояния компании из-под контроля и могут обусловить дальнейший спад деловой активности компании.

Источники: Janet Guyon, «Getting Messier by the Minute», *Fortune*, May 28, 2002, pp. 62-66; Janet Guyon, «Reviving Vivendi», *Fortune*, July 8, 2002, pp. 104-110; «How Messier Kept Cash Crisis at Vivendi Hidden for Months», *Wall Street Journal*, October 31, 2002, pp. A1, A15; «The Dark Horse in the Vivendi Race», *BusinessWeek*, February 10, 2003, pp. 98-99.

Обучение основам этики

В некоторых многонациональных корпорациях практикуется превентивное решение возможных этических проблем посредством обучения членов персонала нормам поведения в случае возникновения этических дилемм. Например, в корпорации *Boeing* менеджеры среднего звена проводят специальные учебные занятия для других работников компании; кроме того, в компании есть комитет по вопросам этики, который подотчетен непосредственно совету директоров. На таких учебных занятиях происходит обсуждение различных этических дилемм, с которыми могут столкнуться работники компании, а также анализируются способы выхода из таких затруднительных ситуаций.

В этом случае руководству международной компании также необходимо принять решение относительно того, должно ли такое обучение основам этики иметь унифицированную форму для всех подразделений компании или его необходимо

адаптировать к местным условиям. Однако независимо от того, какому подходу отдается предпочтение, в большинстве многонациональных корпораций предусмотрены программы обучения своих специалистов, которым предстоит выполнять должностные обязанности за рубежом, этическим аспектам ведения бизнеса в условиях страны пребывания. Например, в настоящее время в штаб-квартире корпорации *BP*, расположенной в Англии, осуществляется подготовка менеджеров к выполнению заданий в России. В рамках подготовки эти менеджеры изучают русский язык, а также традиции, методы и этические аспекты ведения бизнеса в местных условиях.

Методы ведения бизнеса и корпоративная культура

Методы ведения бизнеса, принятые в компании, и сформировавшаяся в ней корпоративная культура также оказывают большое влияние на управление этикой поведения сотрудников компании. Если члены высшего руководства компании демонстрируют этический стиль поведения, а проблемы нарушения этических норм находят быстрое адекватное решение, тогда каждый член персонала понимает, что в этой компании от него ожидают соблюдения этических норм поведения в процессе принятия решений и выполнения других действий. Однако если сами топ-менеджеры не придерживаются этических норм или игнорируют случаи неэтичного поведения, то для других сотрудников компании такая возможность уйти от наказания означает, что в этой компании допустимы подобные нарушения.

Во время одного из недавних исследований были обнаружены интересные факты относительно этических аспектов предпринимательства в разных странах. В процессе этого исследования основное внимание было уделено вопросу приемлемости подкупа должностных лиц в процессе ведения бизнеса в зарубежных странах. По результатам исследования было определено, что в компаниях России, Китая, Тайваня и Южной Кореи взяточничество считается вполне приемлемым. В числе стран, в которых подкуп должностных лиц считается неприемлемым, оказались такие страны, как Австралия, Швеция, Швейцария, Австрия и Канада. Италия, Япония и Соединенные Штаты Америки находятся между этими двумя крайними случаями.¹⁰

Кения принадлежит к числу стран, в которых взяточничество — это почти образ жизни. Согласно данным одного из исследований, почти две трети случаев взаимодействия физических лиц и компаний с кенийскими государственными чиновниками влекут за собой необходимость уплатить взятку.¹¹ В Китае взяточничество и коррупция достигли такого масштаба, что, по некоторым оценкам, расходы на подкуп должностных лиц составляют от 13 до 16% ВВП страны.¹² Как показано на рис. 5.2, многие бывшие советские республики также сталкиваются с аналогичными проблемами. В разделе «Бизнес за границей» представлен анализ различных стратегий поведения в случае, когда чиновник требует взятку.

Как показывает материал, представленный в предыдущих разделах, этика в бизнесе затрагивает поведение и решения каждого руководителя и работника компании в отдельности. Этика как понятие неприменима к самим компаниям, однако стиль поведения отдельных сотрудников в процессе принятия решений и урегулирования этических дилемм формирует стиль ведения бизнеса, свойственный



за границей

Бизнес

Платить ли взятки?

Цена, которую приходится платить за взяточничество

Взяточничество является уголовно наказуемым действием, и риск быть наказанным за уплату или получение взятки достаточно высок. В процессе разработки и принятия законов по борьбе с коррупцией было предусмотрено два способа обнаружения нарушителей этих законов.

Один из способов — это правительственное расследование действий как граждан своей страны, так и страны конкурирующей компании. В результате прекращения холодной войны сократилась необходимость в деятельности разведывательных служб, направленной на сбор стратегических сведений, что позволило направить усилия этих служб на сбор коммерческой информации. Как сообщают средства массовой информации, в США уже были использованы полученные от разведывательных служб данные о подкупе чиновников во время заключения контрактов в странах Латинской Америки и Ближнего Востока. Нет сомнения в том, что в других странах также будет использована информация, полученная таким способом, для привлечения к ответственности виновных во взяточничестве.

Другой способ обнаружения правонарушителей — использование информации, полученной от конкурирующих фирм. У конкурентов есть все основания для того, чтобы поставить органы власти в известность, что та или иная компания нарушает закон о борьбе с подкупом иностранных должностных лиц. Одной из предпосылок таких законов является то, что они позволяют разрешить так называемую «проблему гарантий», часто возникающую между конкурирующими компаниями. Суть этой проблемы заключается в следующем: многие компании стремятся к тому, чтобы придерживаться высоких стандартов в своей деятельности, но не имеют возможности отслеживать поведение своих конкурентов. В системе, в которой решения принимаются на основании взятки, а не на основании качества и цены продукта, субъекты экономической деятельности извлекают выгоду из использования ресурсов, предназначенных для повышения качества, на подкуп чиновников. Яркий пример — ситуация, имевшая место в Турции со строительством зданий без соблюдения технических требований (на турецком языке — «касак»), которые были разрушены во время землетрясения в 1999 г. Причиной разрушения зданий было то, что их строительство не соответствовало турецким строительным нормам и правилам. Такое несоответствие, в свою очередь, стало возможным из-за того, что строительным компаниям было дешевле построить здания, не отвечающие стандартам, и заплатить при этом взятку инспектору строительного надзора, чем нести издержки, связанные с соблюдением строительных норм и правил.

Безусловно, в большинстве компаний отдается предпочтение выпуску высококачественных товаров и услуг, а не выпуску продукции, которая вредит потребителям. Однако затраты, которых требует обеспечение высокого уровня качества, наряду со взятками, составляют намного более крупную сумму, чем затраты на выпуск продукции низкого качества и взятки. Следовательно, в такой деловой среде те компании, которые предоставляют в распоряжение потребителей товары или услуги высокого качества, рискуют быть вытесненными из бизнеса теми компаниями, которые предпочитают более дешевый путь.

Законы по борьбе со взяточничеством предоставляют гарантии компаниям, стремящимся к обеспечению такого уровня качества, который недостижим для компаний, ведущих нечестную игру. Для того чтобы эти законы были действенными, конкурирующие фирмы должны сообщать о достоверных подозрениях в подкупе должностных лиц другими компаниями.

Наказание за нарушение таких законов может быть достаточно строгим. В Соединенных Штатах в качестве меры наказания за дачу или получение взятки может быть использовано лишение свободы, штрафы и лишение права на ведение бизнеса с правительством США. Согласно законопроекту, который находится на рассмотрении законодательных органов власти Франции, за некоторые типы взяточничества в сфере деятельности международных организаций виновные могут

оить приговорены кто годам тюремного заключения, в южной Корее за взяточничество может быть вынесен приговор на 5 лет тюремного заключения и штраф размером 10 млн вон при одновременной конфискации имущества на сумму, равную половине суммы сделки, которая стала предметом подкупа. Даже в Норвегии, в которой был принят самый мягкий из всех новых законов по борьбе с коррупцией и взяточничеством, предусматривается тюремное заключение сроком на 1 год за подкуп иностранных правительственных чиновников.

Уголовное наказание и штрафы — это серьезная угроза для компании, допускающей подкуп чиновников. Однако следует обратить внимание на то, что уплата взяток может иметь, помимо уголовного наказания, и другие нежелательные последствия. Взяточничество приводит к нарушенным взаимоотношениям между лицом, предложившим взятку, и лицом, принявшим ее. Должностные лица, принимающие взятки, а также деловые люди, с которыми они сотрудничают, могут образовать субкультуру, в которой взяточничество представляет собой нормальную составляющую ведения бизнеса. Однако общество в целом, безусловно, не примет взяточничество в качестве нормы поведения.

Из-за уголовной наказуемости взяточничества сам процесс подкупа должностных лиц происходит за закрытыми дверями и держится в тайне. Как лицо, дающее взятку, так и сам взяточник тратят много времени, энергии и ресурсов на то, чтобы скрыть эту сторону своей жизни от посторонних глаз. По очевидным причинам качество коррумпированных взаимоотношений практически не подвергалось изучению. Тем не менее те люди, которым пришлось испытать на себе действие взяточничества, характеризуют такие взаимоотношения как нездоровые, нестабильные и не имеющие законной силы.

Негативное воздействие взяточничества на репутацию компании

Помимо всего прочего подкуп должностных лиц создает тройную угрозу репутации компании.

Во-первых, компания рискует потерять репутацию среди более широких масс населения страны, в которой она платит взятки чиновникам. Даже если и бюрократы, и руководство компаний считают крупные взятки нормой ведения бизнеса, население страны в целом вряд ли одобрит такие действия. Например, репутация тех компаний, которые вели бизнес с членами семьи бывшего диктатора Индонезии Сухарто, сильно пострадала после смены режима в этой стране.

Во-вторых, выплата взятки означает, что компания, предпринявшая это действие, отныне будет иметь у бюрократов репутацию компании, готовой платить взятки. Один из европейских предпринимателей рассказывал автору данной книги о том, что после того как его компания несколько раз заплатила взятки, подкуп чиновников стал частью нормального процесса ведения бизнеса в этой компании — именно на это рассчитывали бюрократы во всех странах мира, где работала компания.

В-третьих, использование подкупа должностных лиц за границей ставит под угрозу репутацию компании в родной стране. Осуждение компаний, дающих взятки, еще не достигло такого размаха, как осуждение предприятий, загрязняющих окружающую среду или нарушающих права человека. Тем не менее по мере усиления недовольства общественности практикой подкупа должностных лиц увеличивается вероятность угрозы репутации компании из-за таких действий.

Четвертая угроза (не имеющая отношения к репутации компании) — это деградация рынка. Экономист Паоло Мауро (Paolo Mauro) в своей статье «Corruption and Growth» («Коррупция и рост») указывает на непосредственную связь между высоким уровнем коррупции и низким объемом прямых иностранных инвестиций. Гарвардский экономист Шанг-Джин Вей (Shang-Jin Wei) в своей статье в 1997 г. также отмечает отрицательную взаимосвязь между коррупцией и экономическим ростом. И еще один аспект взяточничества (не такой угрожающий, но, возможно, более зловещий) — полный упадок среднего класса в Нигерии, а также сопротивление рыночным реформам в странах Центральной и Восточной Европы, которые можно отнести на счет коррупции. Длинный перечень стран, в которых из-за коррупции произошла дестабилизация экономической и политической жизни, продолжает увеличиваться. Практика бизнеса, опирающаяся на подкуп государственных чиновников зарубежной страны, может сослужить плохую службу компании, заинтересованной в долгосрочных операциях в этой стране.

Существует ряд стратегий поведения в случае, когда государственные чиновники требуют взятки. Наименее эффективная стратегия (которая все же используется в некоторых компаниях) — заплатить взятку. Американские компании, в отличие от компаний из других стран мира, уже на протяжении 20 лет осуществляют свою деятельность в соответствии с законами, запрещающими подкуп иностранных должностных лиц. Однако в некоторых случаях компании США пытаются давать взятки чиновникам через местных посредников. Дача взятки через посредника в такой же степени незаконна, как и прямой подкуп должностных лиц; такой способ уплаты взяток не освобождает американские компании от ответственности перед законодательством США и, по всей вероятности, не освобождает компании других стран от ответственности перед их национальными законами. Еще один способ подкупа, которым могут воспользоваться американские компании, — отнести взятку к категории «вспомогательных платежей». Согласно законодательству США, дача взятки иностранному должностному лицу является законной, если это делается для того, чтобы стимулировать бюрократа выполнить свои прямые обязанности. Однако законность таких «подмазывающих» платежей, возможно, является уникальной характеристикой американского закона и не должна приниматься в расчет гражданами стран, в которых существует совсем другой правовой режим.

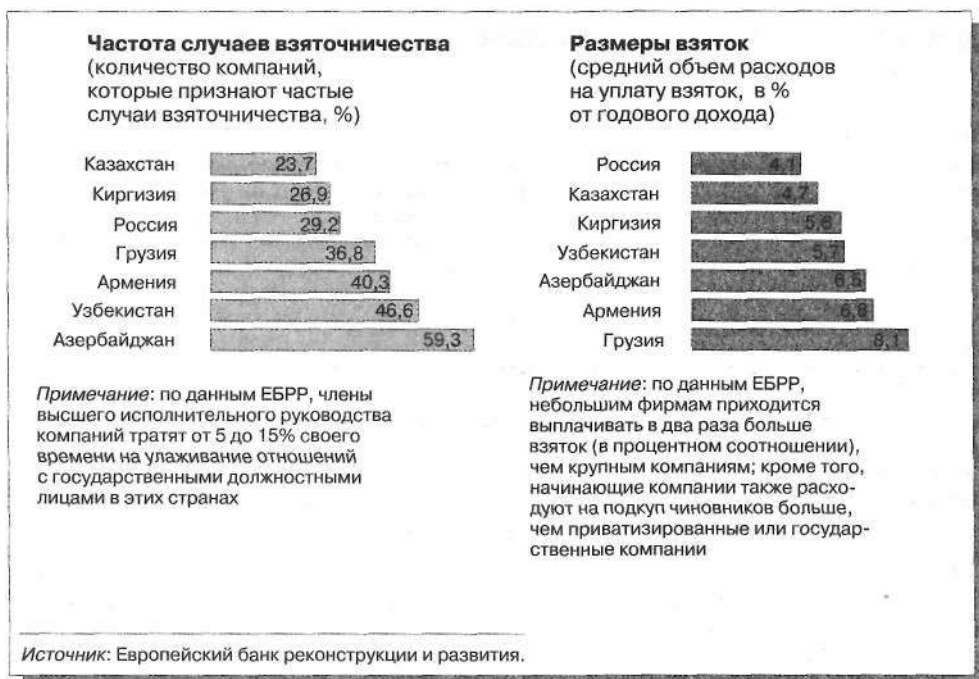
Международные менеджеры должны давать отпор требованиям о выплате взяток. Крупные жизнеспособные компании могут позволить себе сказать «нет» взяточникам. Например, в середине 70-х гг. американская компания по производству электронной аппаратуры *Motorola* не только отказалась дать взятку, которую потребовал чиновник одной из латиноамериканских стран, но и заявила об отказе от ведения бизнеса с этой страной до тех пор, пока в ней не произойдет смена режима. Отказ от дачи взятки предполагает наличие в компании такой корпоративной культуры, которая поддерживала бы такой отказ. Один из самых эффективных способов добиться этого состоит в создании простого корпоративного кодекса для руководства компании и ее работников, для дочерних предприятий и потенциальных деловых партнеров. Этот кодекс как минимум должен ссылаться на законы, которые связывают компанию определенными обязательствами и запрещают подкуп иностранных должностных лиц. Кроме того, в кодексе должна быть определена линия поведения компании в процессе принятия решений в случае требования взяток со стороны чиновников, а также должны быть предусмотрены гарантии для менеджеров, которые отказываются давать взятки. Включение таких этических норм поведения в корпоративную культуру вполне возможно и может принести компании конкурентные преимущества. Например, ведущая нефтяная компания *Texasco* заработала себе такую грозную репутацию отказом давать какие бы то ни было взятки, что даже пограничные заставах далеких африканских стран джипы компании пропускают беспрепятственно, не требуя от их пассажиров никаких взяток.

Тем не менее корпоративный этический кодекс не решает проблемы гарантий того, что конкурирующие компании не занимаются подкупом государственных чиновников. Томас Данфи (Thomas Dunfee) и Дэвид Хесс (David Hess) из Университета штата Пенсильвания разработали общепризнанные нормы поведения в случае требования взяток со стороны должностных лиц, которые они назвали «С Principles». В число этих принципов входит политика компании, запрещающая дачу взяток, обнародование информации о требованиях взяток со стороны должностных лиц, а также внешний аудит любых сомнительных платежей.

Взяточничество — это реальная, всевозрастающая угроза бизнесу в современных условиях. Дача взяток влечет за собой угрозу уголовного преследования, нарушенных взаимосвязей, потери репутации и деградации рынков. Смягчить эту угрозу можно посредством формирования корпоративной культуры, предполагающей обязательный отказ от дачи взяток, а также посредством внедрения в компании такого корпоративного этического кодекса, который предписывал бы всем работникам компании, а также работникам компаний-посредников и дочерних предприятий следовать установленным этическим нормам поведения.

Источник: Philip M. Nickols, «Dealing with an Eruption of Corruption», *Financial Times*, May 30, 2000, Managing Risk supplement, p. 15. Воспроизводится по разрешению.

Рис. 5.2. Коррупция в республиках бывшего Советского Союза



данной компании. Проблемы этики ведения бизнеса решаются главным образом в контексте социальной ответственности компании. Если говорить более точно, социальная ответственность (social responsibility) — это совокупность обязательств, которые берет на себя организация в плане защиты интересов общества и его дальнейшего совершенствования. Трудности, возникающие перед менеджерами в международном бизнесе, прежде всего связаны с обеспечением равновесия между теоретическим представлением о глобальных аспектах социальной ответственности и реальными местными условиями, которые могут потребовать дифференцированного подхода к решению проблем в тех странах, где компания ведет свой бизнес.

Классический пример социальной ответственности — табачная промышленность. В некоторых странах, таких как Соединенные Штаты Америки, Южная Африка и Великобритания, компании по выпуску табачных изделий имеют ограниченные возможности рекламы сигарет и обязаны печатать на упаковках сигарет предупреждения о вреде курения. Однако во многих других странах либо приняты менее строгие ограничения, либо нет никаких ограничений такого типа. В таком случае вопрос социальной ответственности компании по выпуску сигарет сводится к принятию решения о том, должна ли компания следовать самым строгим правилам на всех рынках без исключения или она может воспользоваться преимуществами гибкости, предлагаемой рынками некоторых стран, для активного продвижения продажи и потребления своих табачных изделий.

Сферы социальной ответственности

Социальная ответственность компании может проявляться по отношению к сторонам, заинтересованным в результатах ее деятельности, а также по отношению к окружающей среде и к общественному благосостоянию в целом. Некоторые компании признают свою ответственность по всем трем направлениям и прилагают максимум усилий к тому, чтобы преуспеть в каждом из них. В то же время другие компании делают особое ударение на одной или двух сферах социальной ответственности. Существуют также компании, которые не признают свою ответственность перед обществом ни в каком виде.

Стороны, заинтересованные в результатах деятельности компании

Стороны, заинтересованные в результатах деятельности компании (organizational stakeholders), — это физические лица и другие компании, которые находятся в непосредственной зависимости от методов ведения бизнеса, принятых в компании, а также имеют свою долю в результатах ее деятельности.¹³ Большинство компаний, стремящихся выполнять свои обязательства перед заинтересованными сторонами, в первую очередь сосредотачивают свои усилия на удовлетворении нужд трех основных групп заинтересованных лиц: потребителей, работников и инвесторов. Кроме того, эти компании пытаются удовлетворить также нужды и ожидания других заинтересованных сторон, имеющих определенное отношение и важных в той или иной степени для деятельности компании.

Компании, которые несут ответственность перед потребителями своей продукции, стремятся обходиться с ними честно и справедливо: назначать умеренные цены, выполнять гарантийные обязательства, обеспечивать своевременную доставку товаров, а также поддерживать высокое качество выпускаемой продукции. Среди компаний, заработавших себе прекрасную репутацию в этой сфере, можно назвать такие компании, как *L. L. Bean*, *Toyota*, *Land's End*, *Dell Computer*, *DaimlerChrysler*, *British Petroleum* и *Volkswagen*.

Компании, которые демонстрируют социальную ответственность по отношению к персоналу, обращаются со своими работниками справедливо, способствуют формированию здоровых отношений в коллективе, а также уважают достоинство работников и удовлетворяют их основные потребности. Такие компании, как *3M Company*, *Hoescht AGw Honda*, имеют хорошую репутацию в этой сфере. Кроме того, эти компании прилагают максимум усилий к тому, чтобы находить, нанимать, обучать и продвигать квалифицированных работников из числа национальных меньшинств.

Обеспечение социальной ответственности компании перед инвесторами предполагает правильное ведение финансовой отчетности, предоставление акционерам требуемой информации о финансовых результатах деятельности фирмы, а также управление компанией с учетом защиты прав и инвестиций акционеров.

Кроме того, руководство должно проявлять особую тщательность и объективность в оценке будущего экономического роста и рентабельности компании, а также не допускать даже видимости некорректных действий в таких чувствительных сферах, как незаконные операции с ценными бумагами на основе конфиденциальной информации, манипуляции с курсами акций, а также утаивание финансовой информации.

Окружающая среда

Вторая важная сфера социальной ответственности относится к окружающей среде.¹⁴ Совсем недавно многие компании сбрасывали все без исключения сточные воды, отходы производства и мусор в ручьи и реки, в воздух и на свободные земли. Когда в конце 80-х компания *Royal Dutch/Shell* впервые исследовала бассейн Амазонки в поисках потенциальных мест для закладки нефтяных скважин, ее рабочие бригады оставляли после себя поваленные деревья и много мусора. Однако в настоящее время действует ряд законов, регулирующих переработку и удаление отходов. Существует много примеров того, как компании сами повысили уровень своей социальной ответственности в вопросах выброса загрязняющих веществ, а также в других вопросах охраны окружающей среды. Например, когда компания *Shell* отправила свою последнюю нефтеразведочную экспедицию еще в один регион бассейна Амазонки, в состав этой экспедиции вошли некоторые специалисты особого профиля. В частности, в этой экспедиции принимал участие биолог, в задачи которого входил контроль за защитой окружающей среды, а также антрополог, который должен был помогать другим членам экспедиции более эффективно взаимодействовать с местными племенами.¹⁵ Аналогичным образом некоторые компании, занимающиеся розничной торговлей лесоматериалами (такие как *Home Depot* и *Wickes*), соглашаются продавать только те лесоматериалы, которые имеют специальный сертификат, подтверждающий, что данная продукция произведена с использованием экологически благоприятных технологий.¹⁶

Тем не менее еще многое в данной сфере предстоит сделать. Многим компаниям необходимо разработать методы производства, осуществимые с экономической точки зрения и исключающие загрязнение окружающей среды из-за выпадения кислотных дождей, глобального потепления и разрушения озонового слоя. Кроме того, многие компании нуждаются во внедрении альтернативных методов очистки сточных вод, обработки и захоронения опасных отходов, а также переработки обычных отходов.¹⁷ Например, компания *Procter & Gamble* является лидером отрасли в вопросах использования вторичного сырья при изготовлении упаковки для своей продукции; многие немецкие компании используют рециклированные материалы там, где только это возможно. Корпорация *Hyatt* открыла новую компанию, задача которой состоит в переработке отходов, поступающих из отелей корпорации. Африканская компания *Conservation Corporation*, которая базируется в Йоханнесбурге и специализируется на строительстве роскошных охотничьих домиков, стремится к тому, чтобы сделать свои лоджи максимально дружелюбными к окружающей среде. И еще один пример: компания *Starbucks* недавно объявила о своих планах выплачивать дополнительно по 10 центов за каждый фунт кофейных зерен тем поставщикам кофе, которые продемонстрируют свою

приверженность защите окружающей среды. Интернет также рассматривается как важный потенциальный источник экономии природных ресурсов. Такая роль Интернета обусловлена тем, что электронная коммерция и осуществление сделок в режиме online позволяют сократить затраты энергии и уменьшить загрязнение окружающей среды.¹⁸

Общественное благосостояние

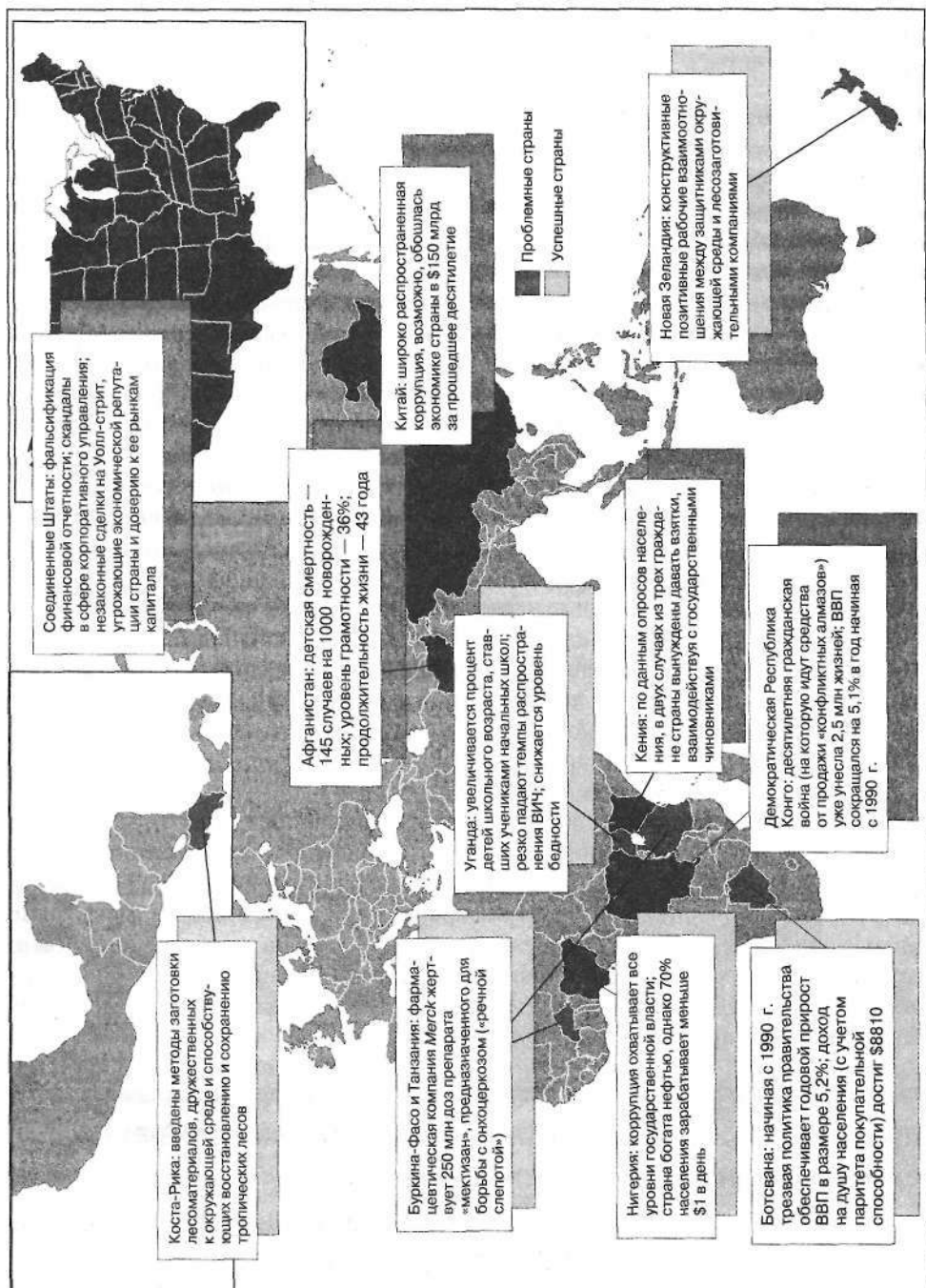
Некоторые люди убеждены в том, что помимо социальной ответственности в сфере отношений с заинтересованными сторонами, а также в вопросах охраны окружающей среды коммерческие организации должны также содействовать повышению общественного благосостояния в целом. Примером социальной ответственности такого типа может служить финансовая помощь, которую компании оказывают благотворительным учреждениям и организациям, а также некоммерческим фондам и ассоциациям; поддержка музеев, филармоний, некоммерческих радио- и телевизионных каналов; участие в улучшении работы государственной системы здравоохранения и образования. По мнению многих людей, компании должны предпринимать более активные действия, направленные на устранение политического и социального неравенства, существующего в мире. Согласно таким убеждениям, компании не должны вести бизнес в тех странах, в которых зафиксированы многочисленные случаи нарушения прав человека (например, с Китаем или Вьетнамом). Усилившийся в последнее время интерес американских и европейских компаний к запасам нефти в странах Западной и Центральной Африки также вызвал обеспокоенность фактами нарушения прав человека в этих регионах.¹⁹

Внимание общественности снова привлекла еще одна наболевшая проблема, имеющая отношение к социальной ответственности компаний, — всеобщая бедность, а также роль бизнеса в решении этой проблемы. Например, в Камбодже 57% населения живет за чертой бедности. Семьдесят процентов жителей страны испытывают нехватку чистой питьевой воды, а 46% детей страдают истощением. Однако появляется все больше признаков того, что в некоторых странах постепенно ставятся задачи преодоления нищеты. Например, Уганда все еще относится к числу очень бедных стран и получает от иностранных государств помощь в размере 52% от национального бюджета. Однако начиная с 1993 г. существенно уменьшилось количество жителей страны, являющихся носителями ВИЧ. Количество учеников начальной школы увеличилось с 60 до 75% от общего количества детей школьного возраста. Численность населения, живущего менее чем на \$1 в день, снизилась с 58 до 35%.²⁰ Вместе с тем, как показано на карте 5.1, в мире существует еще много проблемных регионов.

Управление социальной ответственностью компаний, ведущих бизнес в зарубежных странах

Как и в случае с этикой поведения, многие компании направляют свои усилия на активное решение проблемы социальной ответственности. Как показано в следующих разделах, существует четыре базовых подхода компаний к социальной от-

Карта 5.1. Горячие точки социальной ответственности: достигнуты некоторые успехи, но остается еще много нерешенных проблем

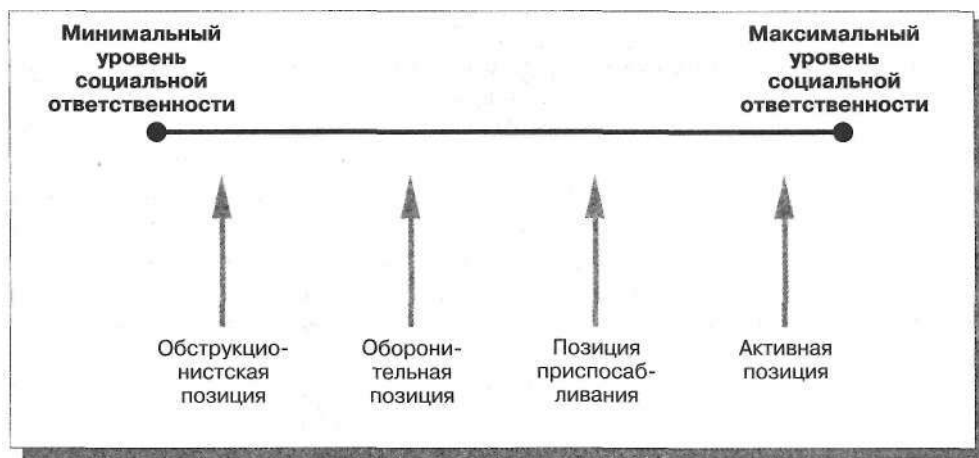


ветственности. Управление социальной ответственностью компаний сводится к регулированию таких сторон их деятельности, как правовое и этическое соответствие, неформальные аспекты социальной ответственности, а также оценка усилий компании, направленных на повышение ее ответственности перед обществом.

Подходы к социальной ответственности

Как упоминалось выше, некоторые люди выступают в защиту увеличения социальной роли компаний, в то время как другие приводят доводы в пользу того, что социальная роль компаний и так уже достаточно велика. Неудивительно, что сами компании занимают разные позиции в отношении социальной ответственности. Как показано на рис. 5.3, четыре позиции, которые компания может занять по отношению к обязательствам перед обществом, попадают в континуум, крайние значения которого соответствуют самому низкому и самому высокому уровню социальной ответственности.

Рис. 5.3. Типы отношения к социальной ответственности



Обструкционистская позиция. Компании, которые занимают **обструкционистскую позицию** (obstructionist stance) по отношению к социальной ответственности, в большинстве случаев направляют минимум усилий на решение социальных проблем или проблем загрязнения окружающей среды. Когда такие компании переходят этическую или правовую черту, отделяющую приемлемые действия от неприемлемых, их типичная реакция сводится к отрицанию или неприятию ответственности за свои действия. Например, несколько лет назад в адрес некоторых представителей высшего руководства зарубежных предприятий шведской компании *Astra* поступило обвинение в поведении, нарушающем профессиональную этику. Этих менеджеров обвиняли в самых разных правонарушениях, начиная от сексуальных домогательств на рабочем месте и заканчивая использованием средств компании в личных целях. Когда информация об этих

проблемах впервые всплыла на поверхность, высшие должностные лица шведской компании отрицали какие бы то ни было правонарушения со стороны своих подчиненных, даже не побеспокоившись о проведении расследования. Точно такой же была реакция руководства компаний *Nestle* и *Danone*, которые обвинялись в нарушении международных соглашений, подписанных в 1981 г. и призванных обеспечить контроль над продажей молочных смесей, заменяющих материнское молоко. В этих соглашениях особо подчеркивается важность кормления младенцев грудным молоком. Тем не менее компании *Nestle* и *Danone* предоставляли матерям из стран Западной Африки бесплатные образцы своей продукции, а также нарушили стандарты этикетирования упаковок смесей для детского питания в Того и Буркина-Фасо. Однако компании отрицают наличие каких бы то ни было нарушений и пытаются доказать, что их действия полностью соответствовали условиям соглашений.²¹ Более того, в настоящее время руководство обеих компаний выражает уверенность в том, что эти соглашения устарели из-за стремительного увеличения количества носителей ВИЧ и больных СПИДом. Основной довод в пользу такой точки зрения состоит в том, что использование смесей для детского питания может сократить передачу вируса от инфицированной матери к ребенку через грудное молоко.

Оборонительная позиция. На один шаг дальше от обструкционистской позиции находится **оборонительная позиция** (*defensive stance*) по отношению к социальной ответственности. Оборонительная позиция компании в плане ее обязанностей перед обществом состоит в том, что компания делает все, что от нее требуется по закону, но не предпринимает никаких дополнительных действий. В большинстве случаев такую позицию занимают компании, которые не разделяют концепцию социальной ответственности. Руководство компаний, которые характеризуются таким отношением к обязанностям перед обществом, настаивают на том, что их работа — это генерирование прибылей. Например, такая компания в соответствии с требованиями закона может установить на своих предприятиях оборудование для борьбы с загрязнением окружающей среды, однако может отказаться от установки более качественного очистного оборудования, даже если это еще больше снизило бы уровень загрязнения. Компании, выпускающие табачные изделия, такие как *Philip Morris*, занимают именно такую позицию, проводя маркетинг своей продукции. В США закон требует от таких компаний печатать предупреждения о вреде курения на упаковках сигарет, а также ограничить публикацию рекламных объявлений определенным кругом средств массовой информации. В своей стране эти компании следуют букве закона, но используют гораздо более мощные методы маркетинга своей продукции в странах, в которых законодательство не предусматривает таких ограничений. Например, на рынках многих африканских стран активно продвигаются сигареты, содержащие больше смолы и никотина по сравнению с сигаретами, которые продаются на рынке США; на упаковках сигарет, продаваемых в этих странах, практически нет предупреждений о вреде курения.²² Компании, занимающие такую позицию, менее склонны покрывать правонарушения, чем компании, которые занимают обструкционистскую позицию. Эти компании в большинстве случаев признают свои ошибки и принимают меры, необходимые для исправления ситуации.

Позиция приспособления. Компании, занимающие **позицию приспособления** (*accommodative stance*) по отношению к социальной ответственности, выполняют правовые и этические требования, но помимо этого в некоторых избранных случаях предпринимают еще и дополнительные действия. Такие компании добровольно соглашаются принимать участие в социальных программах, однако только после представления убедительных доводов в пользу того, что та или иная программа заслуживает участия компании. Компании, занимающие подобную позицию, выделяют благотворительные взносы на какие-либо определенные, специально выбранные цели. Кроме того, такие компании охотно реагируют на просьбы о пожертвованиях в пользу Малой бейсбольной лиги, в пользу программ развития юношеского футбола и т. п. Например, *VodaPhone*, африканская телекоммуникационная компания, является спонсором Молодежной лиги крикета в Претории, Южная Африка. Однако проблема состоит в том, что кто-либо должен «постучать в дверь» этих компаний и попросить о помощи, — сами компании, занимающие подобную позицию, не проявляют особой активности в поиске объектов для благотворительности.

Активная позиция. Самую высокую степень социальной активности демонстрируют компании, занимающие **активную позицию** (*proactive stance*) по отношению к своим обязательствам перед обществом. Такие компании очень серьезно относятся к вопросам социальной ответственности. Они считают себя неотъемлемой частью общества и активно ищут способы внести свой вклад в общественное благосостояние. Прекрасный пример активной позиции по отношению к социальной ответственности представляет собой программа «Дом Рональда Макдональда» (*Ronald McDonald House*), реализуемая корпорацией *McDonald's*. В домах Рональда Макдональда, расположенных поблизости от основных медицинских центров, за минимальную плату могут жить члены семей больных детей, которые проходят лечение в ближайших медицинских учреждениях. Такую же активную позицию по отношению к социальной ответственности заняла Габриэла Мелчионда (*Gabrielle Melchionda*), владелица небольшой косметической компании *Mad Gab's*, расположенной в штате Мэн. Не так давно ей предложили подписать контракт на \$2 млн об экспорте продукции компании в Турцию. Однако Габриэла отказалась от этого весьма выгодного предложения, когда узнала, что будущий экспортер ее продукции занимается также торговлей оружием, — другими словами, деятельностью, которую Габриэла считает недопустимой.²³ Такие поступки, а также другие действия и программы подобного рода выходят за рамки аккомодационной позиции — они свидетельствуют об искренней и действенной заботе о повышении уровня общественного благосостояния в целом. Еще два примера активной позиции компаний по отношению к своим обязательствам перед обществом — это деятельность компаний *Body Shop* и *Ben & Jerry's*; отношение этих компаний к социальной ответственности вызывает всеобщее восхищение.

Следует помнить о том, что перечисленные выше категории компаний не являются дискретными, а просто отображают определенные фрагменты континуума различных типов отношения к социальной ответственности. Компании не всегда точно попадают в рамки той или иной категории. Например, благотворительная программа «Дом Рональда Макдональда» получила широкое признание обще-

ственности. С другой стороны, несколько лет назад компания *McDonald's* подверглась серьезным обвинениям в том, что она вводит потребителей в заблуждение относительно питательной ценности продуктов питания, которые используются для приготовления блюд в сети ресторанов быстрого обслуживания компании. В приведенном выше примере компания *Astra* заняла обструкционистскую позицию. Тем не менее многие работники и представители руководства этой компании, без сомнения, нашли много способов внести свой вклад в развитие общества. В представленном ниже разделе «Мир в фокусе» анализируются усилия компании *BP*, направленные на обеспечение разумного соответствия между коммерческими задачами компании и ее отношением к социальной ответственности, которое выражается в разработке новых источников энергии, более дружественных к окружающей среде, с целью сокращения все еще имеющей место зависимости компании от запасов ископаемого топлива.

Соответствие компании современным требованиям к уровню социальной ответственности

Требования повысить социальную ответственность, предъявляемые к компаниям самыми образованными и продвинутыми представителями мирового сообщества, с каждым днем становятся все более и более настойчивыми. Как следует из изложенного выше материала, менеджеры, которые не придерживаются высоких этических стандартов поведения, а также компании, стремящиеся избежать выполнения правовых обязательств, сталкиваются в процессе своей деятельности со многими проблемами. Следовательно, отношение к социальной ответственности необходимо формировать в компаниях точно так же, как это происходит со стратегией ведения бизнеса по любому другому направлению. Другими словами, компании должны рассматривать социальную ответственность как одну из главнейших задач, решение которой требует тщательного планирования, взвешенного принятия решений, а также детального анализа и оценки. Руководство формированием социальной ответственности может происходить в компании формально и неформально. В число формальных аспектов деятельности компании, используемых для формирования ее социальной ответственности, входит правовое соответствие, этическое соответствие и благотворительные пожертвования.

Правовое соответствие. Правовое соответствие (*legal compliance*) — это уровень соблюдения компанией региональных, государственных и международных законов. Обязанность обеспечить правовое соответствие возлагается главным образом на руководителей функциональных подразделений компании. Например, директор по персоналу несет ответственность за соблюдение нормативных актов, регулирующих вопросы найма работников, оплаты труда, обеспечения техники безопасности на рабочих местах и безопасности здоровья. Точно так же финансовый директор отвечает за соблюдение правил сделок с ценными бумагами и нормативных актов, регулирующих банковскую деятельность. Юридический отдел компании вносит свой вклад в решение этого вопроса, осуществляя общий надзор за соблюдением нормативных актов и законов, а также консультируя руководство компании по различным правовым вопросам.

Мир в фокусе

Чистая правда о компании BP

Компания *British Petroleum* — вторая в мире по величине нефтяная компания после *Exxon Mobil*. Руководство компании предвидит будущее, в котором не будет нефти. Исполнительный директор *British Petroleum* Джон Браун (John Browne) уже сейчас готовит компанию к жизни и деятельности в том мире, в котором будут преобладать альтернативные источники энергии. Например, доля компании *British Petroleum* на рынке геотермальной энергии составляет 18%. Однако является ли такое представление о будущем подлинным или оно только поверхностно маскирует настоящие цели компании BP и служит в качестве одного из способов представления компании в «зеленом» свете? Журнал «*Fortune*», например, отмечает, что «компания BP производит достаточно солнечной энергии и энергии ветра, чтобы осветить небольшой город на протяжении года. В то же время эта компания добывает достаточно нефти и газа, чтобы на протяжении шести месяцев удовлетворять все потребности Америки в этих энергетических ресурсах».

Некоторое время назад компания *British Petroleum* изменила свое имя на BP: новое название не вызывает негативных ассоциаций у защитников окружающей среды. Изменился также логотип компании: сейчас это желто-зеленый цветок, имеющий форму солнца. Компания по собственной инициативе сократила количество загрязняющих веществ в своих нефтепродуктах. Кроме того, на предприятиях BP на 10% были сокращены выбросы в атмосферу веществ, усиливающих парниковый эффект, причем это произошло за 10 лет до срока, предусмотренного Киотским протоколом. Компания сократила расходы на лоббирование интересов нефтяной индустрии, а вместо этого начала финансировать *Greenpeace* — организацию по защите окружающей среды. BP была в числе первых компаний, взявших на себя ответственность за глобальное потепление. Во время одного из своих публичных выступлений г-н Браун высказался по вопросу глобального потепления следующим образом: «Компании, персонал которых состоит из высококвалифицированных, образованных лю-

дей, не могут продолжать свое существование, отрицая всевозрастающую очевидность данной проблемы».

Однако истинное положение вещей состоит в том, что BP получает подавляющую часть своих доходов от продажи нефти, основного фактора глобального потепления. Согласно данным ежегодного финансового отчета BP за 2001 г., доход компании от продажи нефтепродуктов составил \$15,6 млрд, а убытки от «других направлений деятельности», в том числе от геотермальной, достигли \$631 млн. Тем не менее в рекламных объявлениях BP утверждается, хотя и с некоторым преувеличением, следующее: «Компания BP обеспечивает солнечной энергией более 160 стран. Солнечной энергией, природным газом, энергией ветра, водородным топливом. Да, и еще нефтью». Кроме того, компания BP добивается разрешения осуществлять разведку нефти на территории Национального арктического заповедника (*Arctic National Wildlife Refuge*), нетронутого уголка дикой природы.

По всей видимости, компания BP стремится стать образцовым гражданином мира и предпринимает при этом более активные действия, чем, скажем, компании *Exxon Mobil* и *Chevron Texaco*. Эти компании, в отличие от BP, не признают даже самого факта глобального потепления и иногда выступают с критикой в адрес ученых, которые обеспокоены этой проблемой. Боб Мэлоун (Bob Malone), региональный директор BP, утверждает, что компании предстоит пройти еще долгий путь на пути совершенствования, но настаивает при этом на том, что компания избрала правильное направление. «Нефтяной бизнес имеет плохую репутацию, — говорит г-н Мэлоун. — Мы пытаемся доказать, что существуют разные нефтяные компании».

Источники: Cait Murphy, «Beyond Persuasion», *Fortune*, September 5, 2002, pp. 105-110; Darcy Frey, «How Green is BP?» *New York Times Magazine*, December 8, 2002, pp. 98-103; «Can Oil Giants and Green Energy Mix?» *BusinessWeek*, September 25, 2002, pp. 90-93.

Этическое соответствие. Этическое соответствие (ethical compliance) — это степень соблюдения всеми работниками компании основных этических (и правовых) норм поведения. Как было отмечено выше, в последнее время деятельность компаний в этой сфере активизировалась. В частности, во многих компаниях обеспечивается обучение персонала основам этики, а также разрабатываются принципы и кодексы поведения. Эти методы служат в качестве средств повышения уровня этического соответствия компании современным требованиям. Во многих компаниях также учреждаются официальные комитеты по вопросам этики. В обязанности этих комитетов входит, помимо всего прочего, анализ новых проектов, оценка новых стратегий комплектования персонала или определение перспектив новых планов защиты окружающей среды. Кроме того, такие комитеты могут осуществлять экспертную оценку предположительно неправомерного или неэтичного поведения того или иного работника компании.²⁴

Благотворительные пожертвования. Благотворительные пожертвования (philanthropic giving) — это безвозмездное предоставление финансовых средств или материальной помощи в пользу благотворительных организаций или социальных программ. Пожертвования, предназначенные для реализации различных социальных программ в зарубежных странах, становятся все более распространенными. Например, компания *Alcoa* предоставила помощь в размере \$112 000 небольшому городку в Бразилии на строительство станции очистки сточных вод. Некоторые японские компании, такие как *Sony* и *Mitsubishi*, делают пожертвования в пользу ряда социальных программ, действующих в США. Корпорация *BP* поддерживает многочисленные социальные программы в России и других частях бывшего Советского Союза.

Возможно, самой масштабной международной благотворительной программой на сегодняшний день является программа компании *Merck*, крупной американской фармацевтической компании, в которой был разработан медицинский препарат, выводящий внутрисердечных глистов у собак. На богатом американском рынке одна доза этого препарата стоит от \$20 до \$30. Однако ученые, занимающиеся разработкой новых препаратов в компании *Merck*, обнаружили, что их препарат может также вылечить *онхоцеркоз*, более известный под названием «речная слепота». Эта болезнь, вызываемая паразитами и распространяемая через укус мухи, выражается в ужасном зуде, боли в мышцах и общей слабости. У половины заболевших речной слепотой зрение ухудшается, а шестая часть заболевших полностью теряет зрение. Вдобавок ко всему народы, населяющие страны к югу от Сахары (именно в этих странах наиболее распространена речная слепота), относятся к числу самых бедных народов мира. Принимая во внимание все эти обстоятельства, в компании *Merck* было принято решение о бесплатном обеспечении этих регионов препаратом, имеющим название «мектизан». Начиная с 1987 г. компания *Merck* пожертвовала более 250 млн доз мектизана, что, по некоторым оценкам, позволило спасти около 30 млн африканцев от этой ужасной болезни.²⁵

К сожалению, в нынешнюю эпоху экономических спадов многие компании на протяжении последних лет вынуждены были сокращать свои собственные расходы и соответственно расходы на благотворительность. С другой стороны, многие

компании, которые продолжают выделять средства на благотворительные цели, целенаправленно жертвуют их в пользу тех программ или регионов, из которых они могут извлечь какую-либо выгоду. Например, в наши дни компании с большей готовностью выделяют средства на финансирование программ профессиональной подготовки, чем на искусство, что отличается от ситуации, имевшей место всего несколько лет назад. При этом компании руководствуются следующими соображениями: первый тип пожертвований может принести больше выгод (в данном случае эти выгоды представляют собой возможность нанимать новых работников в среде высококвалифицированной рабочей силы) по сравнению с пожертвованиями на искусство.²⁶

Неформальные аспекты социальной ответственности

Помимо рассмотренных выше формальных аспектов формирования социальной ответственности компании существуют также и неформальные аспекты этого процесса. Руководство компанией, корпоративная культура, а также отношение компании к осведомительству — все эти аспекты деятельности компании определяют общественное восприятие позиции компании по отношению к социальной ответственности.

Руководство компанией и корпоративная культура. Позиция компании и ее работников по отношению к социальной ответственности в значительной степени формируется под влиянием методов руководства, принятых в компании, а также под влиянием корпоративной культуры.²⁷ Например, на протяжении длительного периода высшее руководство компании *Johnson & Johnson* постоянно внушало членам персонала компании мысль о том, что потребители, работники, общественность той местности, в которой компания ведет бизнес, а также акционеры — все эти субъекты имеют для компании большое значение, причем именно в указанном порядке. Таким образом, когда несколько лет назад на полках аптек появились упаковки тайленола, содержащие отравляющие примеси, у служащих *Johnson & Johnson* не было необходимости ждать распоряжений из штаб-квартиры компании, чтобы знать, что делать: они незамедлительно изъяли все упаковки препарата с аптечных полок, чтобы их не смогли приобрести другие покупатели.²⁸ И наоборот, стиль руководства в компании *Astra* не способствует формированию социальной ответственности у работников компании.

Осведомительство. Осведомительство (*whistle-blowing*) — это передача работником компании информации о незаконных или неэтичных действиях со стороны других работников.²⁹ То, как компания реагирует на осведомительство, свидетельствует о ее позиции по отношению к социальной ответственности. В типичной североамериканской компании осведомителю, возможно, придется пройти многие уровни управления, прежде чем его кто-нибудь услышит. Некоторых даже увольняли с работы за такие действия. Однако есть компании, которые приветствуют содействие осведомителей наведению порядка. Как правило, человек, заметивший чье-либо подозрительное поведение, сообщает об этом своему боссу. Если со стороны руководства нет никакой реакции, этот человек может обратиться к вышестоящим руководителям или в комитет по вопросам этики, если такой существует. В конечном итоге этот человек может

передать соответствующую информацию в регулирующий орган или даже в средства массовой информации.

Джеймс Бингэм (James Bingham), бывший управляющий компании *Xerox*, недавно предпринял попытку сообщить о предполагаемых нарушениях в управлении финансами, имевших место в некоторых дочерних предприятиях компании за рубежом. Он заявил, что во время приобретения одной из британских компаний была незаконно зарезервирована сумма \$100 млн, которую впоследствии планировалось использовать на обеспечение будущих прибылей. Кроме того, Джеймс Бингэм упомянул о корпоративной культуре *Xerox*, которая, по его словам, «приветствует нарушение правил бухгалтерского учета, чтобы замаскировать ухудшение основных показателей деятельности компании и максимизировать краткосрочные результаты». Вскоре после того, как Джеймс сделал это заявление, он был уволен. Тем не менее государственные чиновники продолжают расследовать его обвинения.³⁰

Отношение к осведомительству зависит от конкретной культурной среды, в которой имеет место это явление. Например, в Японии осведомительство считается скорее предательством, а не проявлением честности. Причиной такого отношения является традиционно сильная преданность отдельного человека компании, в которой он работает. В 70-е гг. продавец одного из японских магазинов заметил, что его босс занимается незаконным фиксированием цен. Он сообщил об этом происшествии вышестоящим должностным лицам компании, от которых в ответ пришло указание проигнорировать проблему. Продавец упорно продолжал свои попытки. В результате руководством компании было принято решение перевести этого работника в отдаленное подразделение, где ему пришлось на протяжении 27 лет без повышения заработной платы проработать в крохотном помещении (всего девять квадратных футов), в котором даже не было телефона. За прошедшее десятилетие осведомительство стало более распространенным в Японии. Тем не менее к этому явлению все еще относятся с осуждением, поскольку оно нарушает согласие между членами группы, или «гга» — понятие, которое очень высоко ценится в японской культуре.³¹ Один из японских теологов отмечает: «Предательство традиционно считается в Японии самым большим преступлением, может быть, даже большим, чем убийство. Наказанием за такое преступление было *"mura bachibu"*, или изгнание из деревни».³² По результатам одного из последних опросов, проведенных в 101 японской корпорации, было установлено, что только в 29 корпорациях предусмотрены внутренние горячие линии для информаторов. Тогда как в 20 корпорациях планировалось организовать такие «горячие линии», в 49 оставшихся корпорациях сообщили, что у них нет намерения это делать.³³

Оценка социальной ответственности

В любой компании, которая серьезно относится к вопросам социальной ответственности, должна быть обеспечена возможность убедиться в том, что усилия компании, направленные на выполнение ее обязательств перед обществом, дают требуемый результат. Из этого, очевидно, вытекает необходимость осуществления контроля над социальной ответственностью компании. В настоящее вре-

мя во многих компаниях нанятым ранее и новым работникам предлагают ознакомиться с основными правилами поведения или этическим кодексом и подписать заявление о своем согласии придерживаться этого кодекса. Во многих случаях возникает необходимость в том, чтобы определить, как реагирует компания на такие поступки своих работников, которые вызывают подозрения в нарушении правовых или этических норм. Реагирует ли компания незамедлительно? Несут ли какое-либо наказание виновные в нарушениях? Или в компании используется тактика затягивания решения вопроса и укрывательство нарушений? Ответы на эти вопросы могут помочь компании в обнаружении любых проблем, которые возникают в процессе выполнения компанией своих обязательств перед обществом.

Во многих компаниях отдается предпочтение формальной оценке эффективности усилий по обеспечению социальной ответственности. Например, в некоторых случаях с этой целью проводится аудит общественной деятельности компании. **Аудит общественной деятельности компании** (corporate social audit) — это тщательный формальный анализ эффективности общественной деятельности компании. Такой аудит обычно осуществляется специальной рабочей группой, которая состоит из руководителей высшего ранга, представляющих все подразделения компании. Такая целевая рабочая группа требует от руководства компании четкого определения ее целей в сфере общественной деятельности, а также анализирует, какие ресурсы направляются на достижение каждой цели, и выдает рекомендации по поводу того, какие аспекты социальной ответственности требуют дополнительного внимания.

Правовое регулирование этики и социальной ответственности в международном бизнесе

В последнее время предпринимается много попыток законодательного регулирования этических и социальных аспектов деятельности компаний. Подробное обсуждение многочисленных законов и нормативных актов, относящихся к данному вопросу, находится за рамками данной книги. Тем не менее ниже приводится описание некоторых наиболее важных и характерных нормативных актов.

Закон о борьбе с коррупцией во внешнеэкономической деятельности (Foreign Corrupt Practices Act, FCPA) был принят Конгрессом США в 1977 г. Этот закон запрещает американским компаниям, их работникам, а также посредникам, действующим от их имени, давать или предлагать взятки иностранным государственным чиновникам для того, чтобы оказать влияние на их действия или политику с целью получения или сохранения возможностей для ведения бизнеса в этой стране. Этот запрет действует даже в случаях, когда сделка заключается полностью за пределами США. Например, в 2003 г. двум бывшим должностным лицам компании *Mobile Oil* были предъявлены обвинения в нарушении Закона о борьбе с коррупцией во внешнеэкономической деятельности. Эти сотрудники принимали участие в сделке, по которой нескольким руководителям правительства Казахстана необходимо было заплатить \$78 млн за получение компанией

контроля над гигантскими нефтяными месторождениями страны в Тенгизе; один из этих сотрудников получил в результате сделки \$2 млн.³⁴ (См. заключительный кейс главы 3 «Работа для агента 007».) С другой стороны, в соответствии с FCRA не являются незаконными платежи (независимо от их размера), выплачиваемые в общепринятом порядке государственным чиновникам с целью ускорения обычных коммерческих операций, таких как оформление таможенных документов или разрешений, проверка товаров или обеспечение полицейского обслуживания.

Закон о правонарушениях в отношении иностранных граждан (Alien Tort Claims Act) был принят в США в 1789 г., но недавно снова начал использоваться как закон, потенциально важный для регулирования деятельности американских многонациональных корпораций. Согласно последнему толкованию этого закона, многонациональные корпорации США могут нести ответственность за нарушение прав человека правительствами иностранных государств, если эти корпорации получили выгоду от такого нарушения. В качестве иллюстрации можно привести следующий пример. Апелляционный суд США по девятому судебному округу (Court of Appeals for the Ninth Circuit) недавно разрешил гражданам Бирмы возбудить судебное дело по обвинению компании *Unocal* в сознательном использовании принудительного труда рабочих, поставляемых компании бирманскими Вооруженными силами. В Нью-Йорке и Нью-Джерси были возбуждены судебные дела против компаний *IBM*, *Citigroup* и других корпораций по обвинению в извлечении выгоды из системы апартеида в Южной Африке.³⁵

Конвенция по борьбе со взяточничеством Организации экономического сотрудничества и развития (Anti-Bribery Convention of the Organization for Economic Cooperation and Development) была принята и впервые ратифицирована Канадой в 2000 г.; с тех пор она была ратифицирована еще в 33 странах. Эта конвенция представляет собой попытку исключить взяточничество из процесса осуществления международных деловых операций. Согласно этой конвенции виновные в даче взяток могут быть присуждены к различным срокам тюремного заключения.³⁶

Международная организация труда, МОТ (International Labor Organization, ILO), стала главным контролирующим органом, задача которого состоит в мониторинге условий труда на предприятиях в развивающихся странах. Эта организация, деятельность которой получила одобрение как западных корпораций, так и местных предприятий, начала систематически инспектировать условия труда в таких странах, как Бангладеш, Камбоджа и Филиппины. Корпорации считают, что такой механизм независимой проверки помогает объединить усилия групп активистов, выступающих за решение той или иной проблемы; владельцы предприятий также считают, что регулярные проверки, проводимые МОТ, помогут им установить новые деловые связи с многонациональными корпорациями.³⁷

Существует много других законов и международных соглашений, направленных на обеспечение социальной ответственности компаний в международном бизнесе. В представленном далее разделе «Глобальное обучение» анализируется одно из таких соглашений, задача которого заключается в осуществлении конт-

роля над торговлей «конфликтными алмазами»*, что, в свою очередь, имеет целью установить мир в Сьерра-Леоне, Конго и других африканских странах.

Краткое изложение содержания главы

Резюме

Этика — это совокупность личных убеждений индивида относительно корректности его собственных решений, действий или поведения. Следовательно, составляющие этического поведения имеют свою специфику для каждого индивида. Однако несмотря на то, что этика определяется в контексте убеждений отдельного индивида, понятие этического поведения в большинстве случаев обозначает поведение, которое согласуется с общепринятыми социальными нормами. В таком случае неэтичное поведение — это поведение, которое не соответствует общепринятым социальным нормам. Как правило, в каждом обществе существуют формальные законы, которые отображают преобладающие этические стандарты, или социальные нормы поведения членов общества. Культурные различия во многих случаях создают дополнительные этические сложности. То, что приемлемо в одной культурной среде, может оказаться неприемлемым и аморальным в другой культуре.

Один из важнейших этических аспектов поведения в кросс-культурном и международном контексте — это отношение компании к членам персонала. На практике самые большие различия между этическими аспектами поведения касаются таких сфер деятельности компании, как наем и увольнение работников, оплата труда и обеспечение условий работы, а также конфиденциальность частной жизни работника и уважение к нему. Многочисленные этические проблемы связаны и с тем, как рабочие и служащие относятся к своей компании. К числу основных этических проблем, касающихся взаимоотношений между работниками и компанией, относится конфликт интересов, секретность и конфиденциальность, а также честность работника. Третий важный аспект этики ведения бизнеса касается отношений компании и ее работников с другими субъектами экономической деятельности. В число субъектов, представляющих для компании первостепенный интерес, входят заказчики, конкуренты, акционеры, поставщики, дилеры и профсоюзы.

Хотя этика — неотъемлемая черта индивидуальности каждого человека, тем не менее многие компании пытаются управлять этикой поведения своих менеджеров и работников, требуя от них соответствия определенным этическим нормам поведения. Кроме того, в таких компаниях предпринимаются определенные меры, направленные на максимальное сокращение двусмысленности в вопросах этичности и неэтичности поведения. Самый распространенный способ добиться

* «Конфликтные алмазы» (conflict diamonds), «алмазы смерти», «кровавые алмазы» — так называют в мире алмазы, добываемые в «горячих точках» планеты и поступающие на мировой рынок, как правило, контрабандным путем. — *Примеч. перее.*



Конфликтные алмазы

По традициям западного мира, для молодого человека идеальный способ продемонстрировать невесте свою бессмертную любовь — это подарить ей перстень с бриллиантом. Однако алмазы так же идеально подходят для контрабанды. Они маленькие, их легко спрятать, они представляют особую ценность как контрабандный товар с точки зрения их веса и возможности поставлять крупными партиями. Самый ужасный аспект торговли алмазами состоит в том, что контрабандисты, занимающиеся этим бизнесом, финансировали самые ужасные гражданские войны в разных странах мира, в том числе войны, разрушившие Сьерра-Леоне, Конго и Анголу. Существует ряд неправительственных организаций, которые пытаются помочь жертвам этих войн, — *CARE, Medecins, Frontieres, Global Witness* и *Международный Красный Крест*. Руководители этих организаций поняли, что мир невозможен до тех пор, пока не будет прекращена торговля так называемыми «конфликтными алмазами». Они начали кампанию по информированию общественности о том, какая связь существует между торговлей алмазами и гражданскими войнами. По оценкам экспертов, доля конфликтных алмазов в мировой торговле драгоценными камнями составляет от 2 до 20%.

Дельцы, занимающиеся торговлей алмазами, быстро поняли, что они могут столкнуться с серьезными проблемами из-за огласки их деятельности. Эта огласка может повлечь за собой отказ многих потребителей покупать бриллиантовые серьги и браслеты в случае, если они узнают, что их шикарные покупки могут помочь военным диктаторам приобретать оружие и боеприпасы. В 2000 г. представители алмазодобывающих африканских стран сели за стол переговоров с крупнейшими потребителями алмазов и представителями алмазного бизнеса, чтобы обсудить, как оградить мировую алмазную торговлю от «кровавых» алмазов. Этот

новый международный механизм был назван «Процесс Кимберли» (*Kimberly Process*), по имени южноафриканского города, в котором добываются алмазы. Семьдесят стран договорились о том, что начиная с 2003 г. торговать можно будет только теми алмазами, которые будут обеспечены сертификатом об их происхождении. Этот сертификат должен гарантировать, что алмазы добыты на законных основаниях вне зоны конфликта. Однако серьезная проблема заключается в практической реализации этой договоренности и хороших намерений «Процесса Кимберли». Руководители некоторых неправительственных организаций выражают опасения в том, что контрабандисты могут подкупать чиновников, которые выдают такие сертификаты, или могут найти другие способы обойти договор. (Сюжет одного из последних фильмов о Джеймсе Бонде, «*Die Another Day*», — «Умри, но не сегодня», — отображает именно эту проблему.)

Другие страны используют проблему конфликтных алмазов как возможность поддержать свой собственный алмазный бизнес. Например, в настоящее время, благодаря открытию месторождения алмазов на Северо-Западных Территориях, Канада выпускает 6% от мирового объема производства алмазов ювелирного качества. Для того чтобы продемонстрировать, что алмазы добыты в зонах, свободных от конфликтов, один из канадских производителей алмазов гравировал крохотные фигурки полярного медведя на своих алмазах, другой использует для этого изображения кленового листа.

Источники: «Warning to 'Conflict Diamonds' Traders», *Financial Times*, April 29, 2003, p. 6; «Tals End in Agreement to Track Diamond Shipments», *Houston Chronicle*, November 30, 2001, p. 36A; «Diamond Town in the Rough», *Wall Street Journal*, July 5, 2001, p. B1; Jon Lee Anderson, «Oil and Blood», *The New Yorker*, August 14, 2000, p. 45ff.

устранения двусмысленности в этом вопросе — использование руководства (или кодекса), в котором зафиксированы нормы поведения, а также изучение основ этики, выбор приемов ведения бизнеса в компании и формирование корпоративной культуры.

Этика в бизнесе затрагивает поведение и решения каждого руководителя и работника компании в отдельности. Этика как понятие неприменима к самим

компаниям, однако принятие решений отдельными сотрудниками и урегулирование этических противоречий формирует стиль ведения бизнеса, свойственный данной компании. Проблемы этики ведения бизнеса решаются главным образом в контексте социальной ответственности компании. Социальная ответственность — это совокупность обязательств, которые берет на себя организация в плане защиты интересов общества и его дальнейшего совершенствования.

Социальная ответственность компании может проявляться по отношению к сторонам, заинтересованным в результатах ее деятельности, а также по отношению к окружающей среде и к общественному благосостоянию в целом. Некоторые компании признают свою ответственность по всем трем направлениям и прилагают максимум усилий к тому, чтобы преуспеть в каждом из них. В то же время другие компании делают особое ударение на одной или двух сферах социальной ответственности. Существуют также компании, которые не признают своей ответственности перед обществом ни в каком виде.

Как и в случае с этикой поведения, компании обычно направляют много усилий на активное решение проблемы социальной ответственности. В основе этих усилий лежит базовый подход компании к социальной ответственности. Управление социальной ответственностью компаний сводится к регулированию правового и этического соответствия, неформальным аспектам социальной ответственности, а также оценке усилий компании, направленных на повышение ее ответственности перед обществом.

В последнее время предпринимается много попыток законодательного регулирования этических и социальных аспектов деятельности компаний. В числе законов, иллюстрирующих такие попытки, в первую очередь следует назвать Закон о борьбе с коррупцией во внешнеэкономической деятельности, Закон о правонарушениях в отношении иностранных граждан, Конвенцию по борьбе со взяточничеством ОЭСР, а также деятельность Международной организации труда (МОТ).

Контрольные вопросы

1. Что такое этика?
2. Назовите различия между этичным и неэтичным поведением.
3. Какую роль играет культура в формировании этики поведения?
4. Как в компаниях осуществляется управление этикой поведения в зарубежных странах?
5. Что такое социальная ответственность?
6. Назовите различия между этикой и социальной ответственностью.
7. Назовите основные сферы социальной ответственности компаний в международном бизнесе.
8. Перечислите четыре основных подхода, которые компания может использовать по отношению к социальной ответственности.
9. Что такое осведомительство?
10. Назовите и дайте краткую характеристику основных законов и нормативных актов, предназначенных для регулирования этических и социальных аспектов деятельности компаний в международном контексте.

Вопросы АЛЯ обсуждения

1. Представители одной культуры, по всей вероятности, имеют аналогичные взгляды на вопросы этичности или неэтичности поведения. Какой фактор или факторы могут привести к различиям в оценке этичности и неэтичности поведения внутри одной культуры?
2. Правильно ли расценивать чье-либо поведение как полностью «лишенное этики»? Обоснуйте свой ответ.
3. Жители каких стран имеют такие же представления об этике, как и жители Великобритании? Чем можно объяснить такое сходство?
4. При каких обстоятельствах этический кодекс наиболее и наименее эффективен? Почему?
5. Что, по вашему мнению, скорее всего случится, если стиль поведения и принятия решений новой команды высшего руководства компании не будет соответствовать устоявшейся корпоративной культуре?
6. Каким образом, по вашему мнению, более целесообразно осуществлять управление социальной ответственностью многонациональной корпорации — с учетом местных условий или на базе глобального подхода?
7. Всегда ли многонациональные корпорации проявляют свою социальную ответственность, не извлекая при этом никакой выгоды для себя?
8. С какими опасностями или «подводными камнями» может столкнуться многонациональная корпорация, если ее социальная ответственность ориентирована исключительно на получение выгод и прибылей?
9. При каких условиях, если это возможно, вы можете представить себя в роли осведомителя? При каких условиях, если это возможно, вы можете «закрыть глаза» на незаконные действия вашего работодателя?
10. Следует ли, по вашему мнению, в меньшей степени регулировать этику и социальную ответственность в международном контексте? Обоснуйте свой ответ.
11. Вспомните пример с Мэри, филиппинкой, речь о которой шла выше. На запросы репортера из «Fortune» по поводу этого случая компания *Motorola* дала ответ, гласящий, что «помимо неуклонного соблюдения кодекса поведения в зарубежных странах компания проводит строгую политику относительно уважения законов и практики найма рабочей силы в тех странах, в которых она осуществляет свою деятельность».³⁸ Считаете ли вы такой ответ приемлемым? Какие обязанности, по вашему мнению, имеет компания *Motorola* перед такими работниками, как Мэри? Обоснуйте свой ответ.
12. Как бы вы поступили в следующих случаях.
✦ Чтобы обеспечить сбыт вашей продукции на рынке одного из иностранных государств, вам необходимо заплатить комиссионное вознаграждение в размере 10% от суммы сделки посреднику, который имеет доступ к государственным чиновникам высшего ранга в этой стране. Вы подозреваете, что этот посредник разделит комиссионные с чиновниками, кото-

рые принимают решения о том, какую продукцию покупать. Поступите ли вы таким образом? Повлияет ли на ваше решение тот факт, что ваши конкуренты обычно платят такие комиссионные?

- ✦ В одной из зарубежных стран, в которых осуществляется валютный контроль, у вас есть давний клиент. Этот клиент предлагает вам незаконно увеличить сумму в счете за партию товара на 25%. Например, вы должны отгрузить в эту страну партию товаров на сумму \$100 млн, но в счете, представленном вашему клиенту, вам предлагают указать цифру \$125 млн. На основании этого счета ваш клиент получит из центрального банка \$125 млн; из этой суммы \$100 млн причитается вам, а оставшиеся \$25 млн вы должны перевести в швейцарский банк на имя своего клиента. Поступите ли вы таким образом? Повлияет ли на ваше решение тот факт, что клиент, о котором идет речь, представляет политически непопулярное меньшинство в стране и может столкнуться с необходимостью быстро покинуть страну при первой же опасности?

Развитие навыков в международном бизнесе

Определите интересующую вас отрасль бизнеса, в которой действует много многонациональных корпораций. Среди этих отраслей может быть энергетическая промышленность, автомобилестроение, а также производство бытовой электроники. Посетите web-сайты трех компаний, принадлежащих к избранной вами отрасли, и выясните как можно больше об их отношении к этике поведения и социальной ответственности. Определите сходные характеристики и отличия между позициями этих компаний по данному вопросу. Затем на основании данных, полученных на web-сайтах этих компаний, сделайте выводы относительно вероятной эффективности усилий каждой из них, направленных на обеспечение этики поведения и социальной ответственности. И наконец, дайте ответы на следующие вопросы.

1. Какую роль, как показало ваше посещение этих web-сайтов, может сыграть Интернет в том, чтобы содействовать обеспечению этики поведения и социальной ответственности компаний?
2. Web-сайт какой компании является самым действенным с точки зрения этики поведения и социальной ответственности? Что, по вашему мнению, делает этот сайт самым лучшим?
3. Web-сайт какой компании является самым неэффективным с точки зрения этики поведения и социальной ответственности? Что, по вашему мнению, делает этот сайт самым худшим?
4. Как web-сайты, которые вы посетили, влияют на ваше представление об этих компаниях как потенциального инвестора? Как потенциального работника? Как потенциального поставщика?
5. Если бы вас попросили дать совет, на какие аспекты этики поведения и социальной ответственности вы бы посоветовали руководству каждой ком-

пании обратить свое внимание, учитывая ту информацию, которую вы получили на ее web-сайте?

Заключительный кейс

Запутанный след ответственности за катастрофу нефтяного танкера

Крушение танкера «Prestige» (который принадлежит одной стране, подчиняется в административном плане другой стране и фрахтуется компаниями из разных стран мира) возобновило споры по поводу проверки морских судов и применения законов, регулирующих перевозки грузов морским транспортом.

Когда изношенный танкер зарегистрирован на Багамах, принадлежит либерийской компании, подчиняется греческой морской администрации, зафрахтован российской нефтяной компанией, расположенной в Швейцарии, и совершает плавание под руководством капитана-грека, командующего азиатским экипажем, — кто в конечном итоге несет ответственность за экологический и экономический ущерб, вызванный разливом нефтепродуктов?

Старый однокорпусный танкер «Prestige» с грузом 70 000 тонн мазута раскололся надвое и утонул у северного побережья Испании. Эта катастрофа разожгла жаркие споры вокруг проблемы проверки технического состояния морских судов, перевозящих грузы, а также вокруг проблемы применения международных законов, регулирующих морские перевозки.

Танкер, спущенный на воду 26 лет назад, получил пробоину во время шторма и начал тонуть, разливая нефтепродукты в море. Из-за разлива 10 000 тонн этого крайне токсичного груза образовалось 130-километровое пятно нефти, что привело к загрязнению большей части богатых рыбных мест в районе Галисии. Более 1000 рыбаков потеряли работу, птицы покрылись слоем мазута, а в заливах погибли омары.

В северной Атлантике очень оживленное движение морского транспорта, и катастрофа танкера «Prestige» — не первый случай, который привел к разливу нефтепродуктов у северо-восточного побережья Испании. Франция также пострадала от экологических катастроф, вызванных авариями грузовых кораблей. После катастрофы танкера «Prestige» президент Франции Жак Ширак (Jacques Chirac) призвал к принятию «драконовских мер» по обеспечению безопасности морских перевозок и защите берегов европейских стран от угрозы экологических катастроф.

В 1999 г. у берегов Бретани затонул танкер «Erika», что привело к разливу 15 000 тонн мазута и загрязнению 400 км побережья. После крушения танкера Франция обратилась к Европейскому Союзу с предложением учредить организацию по обеспечению безопасности морских перевозок, однако дело увязло в трясине дискуссий о том, где должна быть расположена штаб-квартира такой организации.

«Мы сделали ряд важных предложений, особенно после драмы с танкером "Erika", — сказал г-н Ширак. — В настоящее время назрела настоятельная необходимость в том, чтобы принять срочные меры, которые, возможно, будут в какой-

то степени "драконовскими", — серьезными и очень строгими, даже если они вступают в противоречие с интересами определенных компаний».

Хосе Мария Азнар (Jose Maria Aznar), который был в то время премьер-министром Испании, пригрозил возбудить судебный процесс с целью компенсации издержек на очистку окружающей среды от загрязнения нефтепродуктами.

Однако против кого мог бы премьер-министр выдвинуть судебный иск? Юристы утверждают, что в последнее время стало особенно трудно применять международное морское право из-за того, что компании и владельцы морских судов пытаются сокращать свои расходы, регистрируя свои суда в так называемых «налоговых убежищах» (странах с низкими налогами), а также нанимая дешевые, но во многих случаях плохо подготовленные экипажи.

Танкер «Prestige» не был исключением. Он был зарегистрирован на Багамских островах, принадлежал либерийской компании *Mare Shipping*, подчинялся административно греческой компании *Universe Maritime* и был зафрахтован российской торговой компанией *Crown Resources*, зарегистрированной в Швейцарии.

На момент написания книги испанским властям удалось привлечь к ответственности только Апостолуса Магураса, капитана корабля, который является гражданином Греции. Он был арестован за нанесение ущерба окружающей среде и помещен под стражу в испанском городе Ла Корунья.

Политика также является препятствием на пути решения данной проблемы. После катастрофы танкера «Prestige» испанское правительство ухватилось за тот факт, что танкер направлялся в британскую колонию Гибралтар, на которую Испания предъявляет свои территориальные претензии. Испания пытается обвинить Великобританию в том, что британское правительство не выполняет директив ЕС по проверке технического состояния морских судов. Лойола де Паласио (Loyola de Palacio), гражданин Испании и комиссар ЕС по вопросам транспорта и энергетики, пошел еще дальше, обвиняя Гибралтар в том, что произошло с танкером «Prestige». По мнению г-на Паласио, в Гибралтаре не запрещен заход и разгрузка потенциально опасных однокорпусных танкеров, что позволяет гибралтарцам наживаться на обслуживании судов, которые не могут заходить в европейские порты.

Британское правительство объявило обвинения Испании лишенными всяких оснований. В своем письме в Европейскую Комиссию, которое было опубликовано в «Financial Times», сэр Найджел Шейнволд (Nigel Sheinwald), постоянный представитель Великобритании в ЕС, утверждает, что танкер «Prestige» не направлялся в Гибралтар во время своего последнего драматического путешествия.

«Последний раз танкер останавливался на дозаправку в Гибралтаре, даже не заходя в порт, в июне 2003 г.», — сказано в письме.

Решение о том, кто должен нести издержки по ликвидации последствий катастрофы, должно приниматься в соответствии с Конвенцией о гражданско-правовой ответственности (Civil Liability Convention), принятой Международной морской организацией (International Maritime Organization). В соответствии с этой конвенцией владелец судна обязан возместить ущерб от утечки нефти из танкера, но этот ущерб был определен всего в \$80 млн.

Согласно выводам *Intertanko*, ассоциации независимых владельцев танкеров, в 95% случаев суммы компенсации, предусмотренной Конвенцией о гражданско-правовой ответственности, достаточно для того, чтобы профинансировать очист-

ку загрязненных территорий. В тех случаях, когда этой компенсации недостаточно, начинает действовать Международный фонд компенсации за загрязнение нефтью (International Oil Pollution Compensation Fund), финансируемый получателями нефти. Максимальная совокупная компенсация, предоставляемая этими двумя организациями, составляет \$180 млн.

После катастрофы танкера «Prestige» внимание было обращено также на проверку технического состояния изношенных судов. Европейская Комиссия потребовала от правительств стран Европы быстрее ввести в действие новые правила проверки.

В соответствии с этими правилами портовые власти должны проверять минимум 25% всех судов, заходящих в доки, причем в первую очередь должны проверяться изношенные однокорпусные суда. Как заявил пресс-секретарь ЕС, те суда, состояние которых отвечает техническим требованиям, должны получать приоритетное обслуживание.

Вопросы к кейсу

1. Назовите основные этические проблемы в случае с танкером «Prestige».
2. Назовите основные проблемы социальной ответственности в случае с танкером «Prestige».
3. Какая из сторон данного конфликта, по вашему мнению, должна была бы нести самую большую и самую небольшую ответственность перед законом за разлив нефти?
4. Не принимая во внимание политических аспектов проблемы, какие меры можно было бы предпринять, чтобы избежать возникновения подобных проблем в будущем?

Источник: Leslie Crawford and Toby Shelley, «Messy Trail of Responsibility for Oil Disaster», *Financial Times*, November 20, 2002, p. 6. Воспроизводится по разрешению.



Глобальный бизнес и этика

В данной главе был проанализирован вопрос о том, какое влияние на глобальный бизнес оказывают такие аспекты коммерческой деятельности, как этика и социальная ответственность. Дайте ответ на следующие вопросы, основываясь на сведениях, представленных в данной главе, а также воспользовавшись видеоматериалами, которые может подобрать для вас преподаватель.

1. Как местная культурная среда той или иной страны влияет на стиль ведения деловых переговоров и этические нормы ведения бизнеса?
2. Каких стратегий придерживаются некоторые компании, чтобы соответствовать званию «образцового гражданина мира»? Различаются ли эти стратегии в разных странах?
3. Какое влияние на глобальный бизнес оказывает коррупция? Как эта проблема решается в разных странах и в разных компаниях? Какие еще меры по борьбе с коррупцией можно было бы предпринять?

Заключительные кейсы к части I

Этика глобального маркетинга табачных изделий

В прежние времена курение считалось элегантным и эффективным. Кинозвезды, спортсмены, политики и другие общественные деятели часто фотографировались с сигаретой в руке, а табачные компании настойчиво продвигали свою продукцию на рынок как основной продукт потребления, — точно так же, как в наши дни на рынке действуют компании, продающие безалкогольные напитки, а также сети ресторанов быстрого обслуживания. В результате, частично благодаря очарованию моды и частично — этому атакующему маркетингу, годовое потребление сигарет американскими курильщиками возросло с 54 сигарет на одного человека в 1900 г. до 4345 - в 1963 г.

Однако в 1964 г. главный врач Министерства обороны США опубликовал доклад о вреде курения, в котором была показана непосредственная взаимосвязь между курением сигарет и раком легких. На протяжении периода, последовавшего после публикации этого доклада, был проведен ряд реформ, которые ограничивали возможность табачных компаний продавать свою продукцию на территории США. Среди самых строгих мер был запрет на рекламу табачных изделий на телевидении и радио, введение обязательной необходимости помещать на пачках сигарет предупреждение о вреде курения, высокие налоги на доходы от продаж, а также возрастные ограничения на продажу табачных изделий. Эти меры в сочетании с возросшей осведомленностью общественности о вреде курения привели в результате к сни-

жению годового потребления сигарет в США в 1999 г. до 2500 штук на душу населения.

В настоящее время на международном рынке действуют три лидирующих производителя табачных изделий. Компания *Philip Morris*, занимающая первое место, — это американская компания, выпускающая сигареты таких известных марок, как «Marlboro», «Benson & Hedges», «Parliament» и «Virginia Slims». (Недавно компания *Philip Morris* изменила свое название на *Altria Group*, однако подразделение, занимающееся производством табачных изделий, продолжает действовать под названием *Philip Morris*.) *British American Tobacco (BAT)*, британская корпорация, продает сигареты таких марок, как «Kool», «Raleigh» и «Viceroy» (подразделение *BAT*, действующее в США, называется *Brown & Williamson*). До продажи зарубежных предприятий, состоявшейся в 1999 г., компания *R.J. Reynolds*, производитель сигарет «Camel», «Doral», «Salem», «Winston», а также других известных марок, была третьим по значимости участником мирового рынка табачных изделий. В настоящее время это место перешло к компании *Japan Tobacco*, которая выкупила иностранные активы компании *R.J. Reynolds*.

По мере усиления борьбы с курением в Соединенных Штатах в 70-е и 80-е гг. эти три крупнейшие табачные компании искали пути диверсификации сбыта своей продукции на мировых рынках, территориально находящихся вне Западной Европы или Северной Аме-

рики. Эти новые рынки обладали двумя основными преимуществами. Во-первых, на многих из них практически не было ограничений на продажу табачных изделий. Во-вторых, на этих рынках у компаний были хорошие перспективы увеличения объема продаж благодаря повышению уровня доходов местного населения и сокращению торговых ограничений.

Большие возможности открылись для табачных компаний в странах Центральной и Восточной Европы. Руководители коммунистических правительств активно поддерживали потребление сигарет и водки. С одной стороны, производство этих продуктов потребления не требовало больших затрат, а с другой — быстрое привыкание к сигаретам и алкоголю помогало этим правительствам поддерживать порядок и дисциплину в обществе. После краха коммунистической идеологии и смещения интересов в сторону открытого рынка в России нехватка сигарет в стране привела к нарушениям общественного порядка в Москве. Неудивительно, что производители сигарет поспешили проникнуть на рынок стран бывшего Советского блока, на котором совокупный годовой объем потребления сигарет оценивается в 700 млрд штук (в США эта цифра составляет 500 млрд).

Специалисты компаний *Philip Morris*, *R.J. Reynolds* и *British American Tobacco* обнаружили, что в этом регионе потребители испытывают большую потребность в доступных по цене, высококачественных западных товарах. В списке этих товаров сигареты занимают далеко не последнее место. Во всех крупных городах Центральной и Восточной Европы множество рекламных щитов было оклеено плаката-

ми, изображающими «человека из страны Мальборо» (воплощенного идеала Америки, западного стиля жизни и свободы), или рекламой других западных брендов. Неудивительно, что количество курильщиков в странах Центральной и Восточной Европы продолжает увеличиваться. На момент написания книги компания *Philip Morris*, по всей видимости, добилась самых больших успехов на этом рынке. Этим успехом компания частично обязана тому, что в 1992 г., в рамках программы приватизации, осуществлявшейся в Чехии, ей удалось выкупить чешскую компанию *Tabak*, которая была монопольным производителем сигарет на рынке стран этого региона. Кроме того, компания *Philip Morris* выкупила контрольные пакеты акций бывших государственных предприятий по выпуску табачных изделий в Венгрии, Казахстане, России и Украине. В 2003 г. компании *Philip Morris* удалось приобрести *Papastratos*, крупную табачную компанию, которая имела большую долю на рынках Румынии, Украины и России, а также на отечественном рынке, в Греции. Другие производители табачных изделий также укрепили свои позиции на рынке стран Центральной и Восточной Европы. Компания *R. J. Reynolds* открыла два совместных предприятия с местными компаниями в Украине, а компания *BA T* выкупила контрольный пакет акций крупнейшего узбекского производителя сигарет.

Азия — это еще одно поле деятельности для крупнейших табачных компаний. Японцы уже давно принадлежат к числу заядлых курильщиков. Тем не менее рынок Японии был практически закрыт для иностранных компаний до тех пор, пока в конце 80-х администрация президента Буша не вы-

нудила японское правительство снизить высокие тарифы на импортируемые сигареты и устранить монополию компании *Japan Tobacco* на внутреннем рынке страны. Поскольку японские потребители издавна сильно привязаны к товарам, которые ассоциируются в их представлении с Соединенными Штатами Америки (таким как джинсы «Levi's», рестораны *McDonald's* и мультфильмы Уолта Диснея), японский рынок приносит американским производителям сигарет известных торговых марок большие доходы.

Аналогичная ситуация сложилась в таких странах, как Филиппины, Китай, Тайвань, Корея, Вьетнам, Малайзия, Гонконг и Индонезия. Агрессивная реклама, рассчитанная во многих случаях на молодежь и женщин, привлекает все больше и больше людей в число курильщиков. Например, один из опросов, проведенных в 1985 г. среди студентов высших учебных заведений Тайваня, показал, что только 26% опрошенных мужчин и 1% женщин курили сигареты хотя бы один раз в жизни. Через шесть лет по результатам аналогичного опроса было установлено, что к числу курящих принадлежит 48% опрошенных представителей мужского пола и 20% женщин.

Все эти усилия и стратегии являются весьма неоднозначными и вызывают массу вопросов относительно этических аспектов поведения табачных компаний и правительства США. Противники курения утверждают, что табачные гиганты ведут себя безответственно с социальной точки зрения, используя в целях наживы неосведомленность и впечатлительность потребителей, которые не осознают, какую угрозу несет курение их здоровью.

На эти обвинения табачные компании отвечают, что они не делают ниче-

го противозаконного. Они указывают на то, что местные правительства, в особенности правительства стран Центральной и Восточной Европы, поощряют их инвестиционную деятельность. Кроме того, по мнению руководства этих компаний, они просто выгодно используют законные возможности для ведения бизнеса, существующие на рынках этих стран. Если бы эти компании не поступали именно так, это можно было бы расценить как нанесение ущерба их акционерам и работникам.

В числе аспектов деятельности международных табачных компаний, которые вызывают самую ожесточенную полемику, следует в первую очередь назвать методы маркетинга, используемые этими компаниями. Ситуация, сложившаяся в Китае, представляет собой наиболее подходящий пример. В этой стране существует закон, запрещающий рекламу сигарет, однако этот закон запрещает только демонстрацию или фактическое упоминание сигарет. Компания *Philip Morris* сумела организовать в Китае рекламную кампанию по продвижению на рынок своих брендов, даже не показывая при этом сами сигареты. Например, в одной из реклам, транслируемых по радио, сказано: «Это страна Мальборо. Совершите мужественное путешествие по рекам и горам. Станьте героем в этой огромной стране, — стране Мальборо». Усилия компании *Philip Morris*, по всей видимости, начинают окупаться. Китайские потребители высоко ценят бренды этой компании. В ответ на вопрос об отношении к сигаретам компании *Philip Morris* менеджер одного их предприятий в городе Кантон сказал следующее: «Сигареты "Marlboro" демонстрируют мое превосходство над другими людьми. Они показывают, что я

принадлежу к привилегированному классу».

Еще более жаркие споры вызывает роль правительства Соединенных Штатов Америки в вопросе сбыта табачных изделий американских компаний за рубежом. Несмотря на то что в США курение не поощряется, правительство страны сыграло важную роль в открытии рынков зарубежных стран для американских производителей табачных изделий. В 80-х гг. Торговому представительству США (U. S. Trade Representative, USTR — правительственный орган, который несет ответственность за ведение международных торговых переговоров) удалось добиться согласия Японии, Южной Кореи, Тайваня и Таиланда на отмену ограничений на продажу сигарет, выпускаемых иностранными компаниями. Торговое представительство США подвергло резкой критике политику иностранных государств за использование такой политики, которой придерживается само правительство США у себя на родине. Например, раньше в Тайване в качестве одного из способов сократить потребление сигарет использовался запрет на рекламу табачных изделий. В результате в этой стране к числу потребителей сигарет принадлежали преимущественно взрослые мужчины. Однако в 1986 г. Торговым правительством США было предпринято давление на правительство Тайваня, имевшее своей целью расширение доступа иностранных табачных компаний на рынок страны. Уступив этому давлению, Тайвань не только открыл свой рынок для продукции компаний *Philip Morris* и *R.J. Reynolds*, но и ослабил ограничения на рекламу сигарет. Рекламная кампания, развернутая компаниями *Philip Morris* и *R.J. Reynolds*, была рас-

считана на подростков и женщин, так как, по мнению специалистов этих компаний, взрослые мужчины по-прежнему будут курить отечественные сигареты. В настоящее время американские бренды хорошо продаются среди потребителей этих целевых категорий. Тайваньские чиновники из Министерства здравоохранения попытались ужесточить правила размещения надписей о вреде курения на пачках сигарет, запретить продажу сигарет юношам и девушкам моложе 18 лет, а также запретить продажу сигарет из торговых автоматов. Тем не менее эти попытки натолкнулись на противодействие Торгового представительства США, по мнению которого такие действия нанесли бы ущерб американским табачным компаниям. Торговое представительство США заняло аналогичную позицию во время торговых переговоров с Японией, Южной Кореей и Таиландом, угрожая этим странам привлечь их к ответственности по статье, указанной в дополнении «Super 301» к Закону США о торговле (это дополнение регулирует случаи недобросовестной торговой практики в отношении американского экспорта).

Усилия американских производителей табачных изделий по сбыту своей продукции на рынках зарубежных стран, по всей видимости, приносят результаты. На долю экспорта приходится 30% общего объема производства сигарет в США, а численность целевых категорий — подростков, женщин и обеспеченных людей, которые покупают сигареты американских табачных компаний, достигла рекордных значений. Однако в 2000 г. полемика вокруг таких методов маркетинга усилилась благодаря инициативам Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ),

расположенного в Женеве подразделения Организации Объединенных Наций, направленным на сдерживания производства табачной продукции.

По оценкам ВОЗ, если сохранится сложившаяся тенденция в потреблении табачных изделий, 500 млн людей из ныне живущих погибнут из-за проблем со здоровьем, вызванных курением. ВОЗ предлагает всем членам ООН поднять налоги на ввоз табачных изделий, прекратить контрабандные поставки этой продукции, а также запретить рекламу сигарет и финансирование спортивных и музыкальных мероприятий табачными компаниями.

Вопросы к кейсу

1. Дайте общую характеристику основных этических проблем и проблем социальной ответственности, которые иллюстрирует данный пример.
2. Если бы вы были руководителем табачной компании, какие меры вы предприняли бы в современных условиях, чтобы защитить возможности вашей компании для ведения бизнеса в зарубежных странах?
3. Смогут ли когда-либо другие производители табачных изделий (скажем, японские компании), по вашему мнению, выйти на рынок США? Обоснуйте свой ответ.
4. В культурной среде большинства стран Азии курить разрешено только мужчинам. Должны ли иностранные производители табачных изделий уважать культурные ценности этих стран и направлять усилия по маркетингу своей продукции только на мужчин? Следует ли направлять эти усилия и на женщин?
5. В феврале 1998 г. Государственный департамент США изменил свою политику в сфере табачной индуст-

рии, дав указания посольствам США во всех иностранных государствах прекратить активное продвижение продукции американских табачных компаний на рынки этих стран. Кроме того, на сотрудников посольств была возложена обязанность «поддерживать местные законы и нормативные акты, направленные на борьбу с курением, а не противодействовать их применению (даже если они могут сократить объем продаж продукции американских компаний), до тех пор пока эти законы применяются в равной степени как по отношению к отечественным, так и по отношению к импортируемым табачным изделиям». Согласны ли вы с таким изменением политики правительства США? Как вы представляете себе соответствующую роль правительства США в маркетинге табачных изделий за рубежом?

6. Какой политики следует придерживаться правительству США с учетом планов ВОЗ, направленных на сокращение потребления табачных изделий в масштабах всего мира? Какую позицию целесообразно было бы занять компаниям *Philip Morris*, *R.J. Reynolds* и *British American Tobacco* в этой ситуации?

Источники: «Philip Morris Buys in Greece», *Financial Times*, May 7, 2003, p. 21; «Is Big Tobacco Headed for Another Round of Trouble?», *Financial Times*, May 7, 2003, p. 13; «Tobacco Sector Accused of 'Invisible' Anti-WHO», *Financial Times*, August 3, 2000, p. 3; «U.S. Embassies Stop Assisting Tobacco Firms», *Wall Street Journal*, May 14, 1998, p. B1; «Getting Acquainted», *Business Eastern Europe*, April 22, 1996, p. 17; Sten Sesser, «Opium

War Redux», *The New Yorker*, September 13, 1993, pp. 78-79; «Smoking Level Lowest in 50 Years», *USA Today*, November 17, 1994, p. D1; «Cigarettes May Find New Foe in Trade Rep», *Wall Street Journal*, August 1, 1994, p. B1; «Tobacco Companies Race for Advantage in Eastern

Europe While Critics Fume», *Wall Street Journal*, December 28, 1992, pp. B1, B4; «U.S. Cigarette Firms are Battling Taiwan's Bid to Stiffen Ad Curbs Like Other Asian Nations», *Wall Street Journal*, May 5, 1992, p. C25; «Opiate of the Masses», *Forbes*, April 11, pp. 74-75.

Крыса в моем супе

В поисках самого вкусного грызуна в городе

Питер Хесслер (Peter Hessler)

Вам большую или маленькую крысу? — спросила официантка.

Я уже начал привыкать к тому, что в Логане, маленьком городке Гуандона (южной провинции Китая), мне приходится принимать трудные решения. Я приехал в этот городок, подчинившись внезапному порыву, когда узнал, что в Логане есть знаменитый ресторан, специализирующийся на приготовлении крыс. Однако после приезда я обнаружил, что в городе два прославленных ресторана — *Highest Ranking Wild Flavor Restaurant* и *New Eight Sceneries Wild Flavor Food City*. Эти рестораны были расположены буквально рядом друг с другом и отделаны бамбуком и деревом в одном стиле. Более того, владельцев обоих ресторанов звали Ужун (правда, у меня иногда складывалось впечатление, что в Логане чуть ли не каждого жителя зовут Ужун). Эти два Ужуна не были родственниками, и конкуренция между ними, по всей видимости, была достаточно жесткой. Меня, как иностранного журналиста, так обхаживали хозяева обоих ресторанов, что я, для того чтобы удовлетворить обоих Ужунов, согласился пообедать дважды — по одному разу в каждом ресторане.

Официантка в ресторане *Highest Ranking Wild Flavor Restaurant*, которую также звали Ужун (на китайском это слово означает «колокольчик»), снова спросила:

— Вы хотите большую или маленькую крысу?

— А какая между ними разница? — спросил я.

— Большая крыса ест стебли травы, а маленькая питается фруктами.

Я попробовал задать более прямой вопрос:

— Которая из крыс вкуснее?

— Они обе вкусные.

— Какую вы рекомендуете?

— Любую.

Я бросил взгляд на соседний столик. За этим столиком обедала семья — папа, мама, бабушка и маленький мальчик. Мальчик обгладывал ножку крысы. Я не мог отличить, была ли это большая или маленькой крысы. Мальчик ел очень быстро. Погода была теплая, светило солнце. Я принял решение. «Маленькую крысу», — сказал я официантке.

Китайцы говорят, что жители провинции Гуандон едят все. Кроме крысы клиент ресторана *Highest Ranking Wild Flavor Restaurant* может заказать

блюда из горлицы, лисы, кошки, питона и еще из целого ряда странных на вид местных животных, чьи названия не имеют аналогов в английском языке. Всех этих животных держат в небольших загонах на заднем дворе ресторана и убивают только после того, как клиент сделает заказ. Выбор одного из этих животных для приготовления блюда делается на основании критериев, не имеющих никакого отношения ко вкусовым качествам мяса. Блюдо из кошки клиенты заказывают не просто потому, что им нравится кошачье мясо, а потому, что это мясо, как говорят местные жители, привносит в человека активное духовное начало (*«jingshen»*). Пенис оленя едят для того, чтобы повысить потенцию. Мясо змеи делает человека сильнее. А крыса? «Крысиное мясо предотвращает облысение», — сообщила мне Ужун Сяоцун, дочь владельца ресторана *Highest Ranking Wild Flavor Restaurant*. Ужун Шеньчжень, хозяин ресторана *New Eight Sceneries Wild Flavor Food City*, пошел еще дальше в своих объяснениях. Он сказал: «Если у вас седые волосы, регулярное потребление крысиного мяса сделает их черными. Если у вас облысение, ешьте крысу каждый день — и выпадение волос прекратится. Многие местные родители кормят детей с редкими волосами крысиным мясом — и волосы у них начинают лучше расти».

В начале этого года в Логане была открыта «улица ресторанов» в новой открытой экономической зоне — территории паркового типа с большим количеством ресторанов, которые предназначены для привлечения посетителей из близлежащего города Гуанчжоу (Кантон). Правительство Китая выделило \$1,2 млн на этот проект. В рамках

проекта двум ресторанам, специализирующимся на приготовлении крыс, было предложено переехать из старых, тесных кварталов в местной парковой зоне на новые, просторные места — около 1800 квадратных футов на каждое заведение. Ресторан *Highest Ranking Wild Flavor Restaurant*, строительство которого обошлось в \$42 000, открылся в начале марта. Через шесть дней открылся и второй ресторан, *New Eight Sceneries Wild Flavor Food City*, на строительство которого ушло \$54 000. Третий ресторан (большое здание, оборудованное кондиционерами), стоимость строительства которого предположительно составит \$72 000, откроется в скором будущем. Четвертый ресторан находится в стадии планирования.

Утром того дня, когда должно было произойти мое посвящение в тайну крысиной кухни, я посетил место строительства третьего ресторана, владелец которого, Ден Симин, был единственным из всех местных рестораторов, которого не звали Ужун. Правда, он был женат на Ужун. Ден Симин имел репутацию успешного предпринимателя. Я заметил, что у него на голове густая грива волос. Ден с гордостью говорил о кулинарной традиции своего города. «Этой традиции более тысячи лет, — сказал он. — И в нашей кухне используются только крысы, пойманные в горах. Мы не едим городских крыс. Мясо горных крыс более чистое, поскольку эти крысы не едят ничего загрязненного. Они питаются главным образом фруктами — апельсинами, сливами, плодами джекфрута. Чиновники из правительственной санитарной службы приезжали сюда, чтобы проверить крыс. Они взяли наших крыс в лабораторию, тщательно проверили их на

предмет различных болезней и ничего не обнаружили, даже самых незначительных проблем».

Успех улицы ресторанов в городке Логан был ошеломляющим. В газетах и на телевизионных каналах было много репортажей о преимуществах местной кухни, и сейчас все больше людей совершают полчасовое путешествие из Гуанчжоу, чтобы посетить эти рестораны. В каждом из ресторанов — *Highest Ranking Wild Flavor Restaurant* и *New Eight Sceneries Wild Flavor Food City* — готовят в среднем по 3000 крыс каждую субботу и воскресенье (в эти дни количество клиентов достигает пиковых значений). «Многие приезжают сюда издалека, — рассказал мне Ужун Шеньчжень. — Они приезжают из Гуанчжоу, Цинцяна, Гонконга, Макао. Одна посетительница приехала со своим сыном из Америки. Они были в гостях у своих родственников в Логане, и их привели в наш ресторан. Эта посетительница сказала, что такой еды в Америке не найдешь».

Не приходится и говорить, что в Америке трудно было бы найти 12 000 крыс, питающихся фруктами, однако это не проблема в Логане. Утром самого первого дня моего пребывания в этом городе я видел, как десятки крестьян спускались с гор в поисках возможности принять участие в крысином бизнесе. Они ехали на мопедах, велосипедах и шли пешком. Все крестьяне несли джутовые мешки с копошащимися в них крысами, которые были пойманы на фермах этих крестьян.

Один из крестьян, также по имени Ужун, рассказал мне следующее: «В прошлом году я продавал свои апельсины по 15 центов за фунт. Однако в этом году цена на апельсины упала до 10 центов и меньше». Как и многие

другие крестьяне, Ужун решил, что дела у него пойдут намного лучше, если он займется крысами. В тот день в его мешке было девять крыс. Когда мешок положили на весы на заднем дворе ресторана *Highest Ranking Wild Flavor Restaurant*, этот мешок шевелился, из него слышалось пищание крыс. Мешок весил почти три фунта, и Ужун получил деньги из расчета \$1,45 за фунт, всего — \$3,87. В Логане крысиное мясо ценится больше, чем свинина или курица. Фунт крысиного мяса стоит почти в два раза больше, чем фунт говядины.

В ресторане *Highest Ranking Wild Flavor Restaurant* я начал обед с блюда, которое называлось «вареная горная крыса с черными бобами». В меню было много других блюд: суп из горной крысы, вареная горная крыса, горная крыса, приготовленная на пару, горная крыса, приправленная карри, горная крыса со специями и солью. Официантка восторженно порекомендовала мне вареную горную крысу с черными бобами — блюдо, которое подавалось в глиняных горшочках.

Сначала я съел бобы. Они были очень приятными на вкус. Затем я поковырялся вилкой в крысином мясе. Мясо было хорошо приготовлено и подано с привлекательным на вид гарниром из репчатого лука, лука-порейя и имбиря. На блюде, залитые легким соусом, лежали худые бедра крысы, короткие полоски крысиных грудок, а также хрупкие ребрышки крысы. Я начал с бедра — положил кусок мяса в рот и потянулся за бокалом пива. Пиво помогло.

Хозяин ресторана Ужун Децинь подошел к моему столику и сел.

— Что вы думаете об этом блюде? — спросил он.

— Думаю, оно приятно на вкус.

— Это блюдо полезно для ваших волос и для вашей кожи, — сказал он. — И еще оно полезно для почек.

Ужун Децинь внимательно за мной наблюдал.

— Вы уверены, что вам это нравится? — спросил он.

— Да, — сказал я, опережая события.

На самом деле блюдо было неплохим. Мясо было мягким и белым, даже без намека на какой-нибудь неприятный запах. Постепенно тошнота прошла, и я попробовал разобраться, на что же, собственно говоря, был похож вкус крысиного мяса. Но ничего не приходило мне в голову. Крысиное мясо на вкус было как крысиное мясо.

Рядом, в ресторане *New Eight Sceneries Wild Flavor Food City*, хозяева были более осведомлены в вопросах средств массовой информации. Они спросили, привез ли я с собой съемочную группу. Когда я сказал, что не привез, они были разочарованы. Затем администратор ресторана немного повеселел и спросил меня, как мне понравились блюда и обслуживание у их конкурентов.

— Все было прекрасно, — ответил я.

— Что вы кушали?

— Вареную горную крысу с черными бобами.

— Наши блюда понравятся вам больше, — сказал администратор. — У нас работает лучший повар, мы обслуживаем клиентов быстрее, а официантки ведут себя более вежливо.

Я решил заказать горную крысу со специями и с солью. На этот раз, когда официантка спросила меня о том, какого размера крысу я предпочитаю, я сказал, довольный своей храбростью: «Большую крысу».

— Следуйте за мной, вы выберете ее сами.

— Что?

— Вам нужно выбрать крысу, которая вам подходит.

Я последовал за одним из кухонных рабочих на сарай, который находился на заднем дворе ресторана, где одна на другой стояли клетки с животными. В каждой клетке было более 30 крыс. В сарае стоял весьма неприятный запах. Рабочий показал на одну из крыс.

— Как насчет этой? — спросил он.

— Мм, подходит.

Он надел перчатку, открыл клетку и поймал выбранную крысу. Она была размером с мяч, которым играют в софтбол.

— Эта крыса подходит? — спросил рабочий.

— Да.

— Вы уверены?

Крыса уставилась на меня своими глазами-бусинками. Я кивнул.

Внезапно рабочий ухватил крысу за хвост, подбросил ее в воздух и отпустил. Крыса описала дугу в воздухе и мягко упала на цементный пол. Крови было не очень много. Рабочий ухмыльнулся.

— Теперь вы можете идти в зал, — сказал он. — Скоро мы принесем вам приготовленную крысу.

— Окей, — сказал я.

Не позже чем через 15 минут блюдо стояло на моем столике, украшенное морковкой и луком-пореем. Из кухни вышел шеф-повар, чтобы присоединиться к хозяину ресторана, администратору и кузену хозяина, которые наблюдали, как я обедаю.

— Как вам нравится блюдо? — спросил шеф-повар.

— Оно хорошее.

— Не слишком ли мясо жесткое?

— Нет, — сказал я. — Оно прекрасное.

По правде говоря, я очень старался не ощущать никакого вкуса того, что я ел. Я потерял аппетит еще в сарае и теперь ел очень быстро, запивая каждый съеденный кусок пивом. Я сделал все, что было в моих силах, чтобы хорошо разыграть спектакль, обглаживая кости с как можно большим энтузиазмом. Когда я закончил есть, я откинулся на спинку стула и выдавил из себя улыбку. Шеф-повар и другие кивнули в знак одобрения.

Кузен хозяина ресторана сказал:

— В следующий раз вам следует попробовать суп лонгфу, — этот суп готовят из мяса тигра, дракона и птицы феникс.

— Что вы имеете в виду под «тигром, драконом и фениксом»? — спросил я осторожно. Мне не хотелось еще раз побывать в том сарайчике.

— Это не настоящие тигр, дракон и феникс. Их мясо заменяют мясом других животных: кот вместо тигра, змея вместо дракона и курица вместо феникса. Блюдо, в котором смешано мясо этих животных, полезно для здоровья во всех отношениях. Кроме того, мясо этих животных очень вкусное.

Вопросы к кейсу

1. Американский корреспондент, который написал этот рассказ, посетил рестораны в городке Логан по своей собственной воле. Однако многие деловые люди, занимающиеся международной коммерческой деятельностью, работают в зарубежных странах по необходимости, и им приходится сталкиваться с вещами, которые кажутся им странными или неприятными. Предположим, один из ваших самых важных заказчиков пригласил вас в ресторан *New Eight Sceneries Wild Flavor Food City*. Как бы вы поступили, если бы вам, как и автору рассказа, предложили выбрать свой обед в сарайчике на заднем дворе ресторана?
2. Культурные ценности играют важнейшую роль в формировании отношения человека к еде. Доступны ли в вашей родной стране такие иностранные продукты питания, которые ни вы, ни ваши друзья не стали бы есть ни при каких обстоятельствах?
3. Свойственны ли вашей родной культуре такие черты, которые могли бы показаться неприятными для иностранных гостей? Если да — расскажите, о чем идет речь.
4. Какие меры вы можете предпринять, чтобы защитить своих иностранных гостей от тех аспектов вашей родной культуры, которые могут оказаться неприятными для них?

Источник: Воспроизводится по решению Питера Хесслера. Впервые статья была опубликована в *The New Yorker*, July 24, 2000, p. 38ff.

МЕЖДУНАРОДНАЯ ДЕЛОВАЯ СРЕДА



Глава

6

Теории международной торговли и международных инвестиций

«Колебания курса валют оказывают непрерывное влияние на ценовую конкурентоспособность товаров.»

После изучения главы студент должен уметь:

- ✦ осмыслить мотивы, вовлекающие страны в международную торговлю;
- ✦ обобщить и проанализировать различия между классическими теориями международной торговли, основанными на различиях между странами;
- ✦ применять современные теории международной торговли, основанные на характеристиках компаний, для описания глобальных стратегий этих компаний;
- ✦ дать описание различных типов международных инвестиций и классифицировать их;
- ✦ раскрыть мотивы прямых иностранных инвестиций;
- ✦ обобщить воздействие факторов предложения и спроса, а также политических факторов, которые влияют на прямые иностранные инвестиции.

Caterpillar: как делать деньги, «передвигая горы»

Корпорация *Caterpillar, Inc.* — крупнейший в мире производитель тяжелого землеройного и строительного оборудования. На долю этой компании, расположенной в г. Пеория, штат Иллинойс, приходится 30% мирового рынка продукции такого типа. Многогранное участие компании в международных деловых операциях яв-

ляется типичным для большинства крупных компаний, вовлеченных в международный бизнес. На своих 114 предприятиях, рассредоточенных по всему миру, компания *Cat* (именно под таким названием компания *Caterpillar* известна во всем мире) производит двигатели, а также землеройное, строительное и погрузочно-разгрузочное оборудование. Около 47% от общей численности персонала компании, составляющей 69 000 работников, выполняют свои обязанности за пределами Соединенных Штатов Америки. 55% от объема продукции, выпущенной в 2002 г. (\$20,2 млрд), было закуплено иностранными заказчиками: на сумму \$5,2 млрд продукция была экспортирована из США, а оставшаяся часть продукции была закуплена заказчиками у 59 предприятий компании, расположенных за пределами страны. *Caterpillar* имеет большой опыт размещения производственных мощностей за рубежом. Первое заграничное предприятие компании было открыто на территории Великобритании в 1951 г. Совместное предприятие с японской компанией *Mitsubishi Heavy Industries*, открытое в 1963 г., было первым примером инвестиций американской компании в Японии. В 1998 г. компания *Caterpillar* выкупила *Perkins Engines* — британскую промышленную компанию по выпуску небольших и средних дизельных двигателей, которая была основным поставщиком двигателей такого типа для компании *Cat*. В настоящее время происходит переориентация работы предприятий компании *Perkins* на разработку и производство новой продукции для рынка мелкогабаритного и компактного строительного оборудования, а также для рынка сельскохозяйственного оборудования.

Простой, вызванный выходом из строя важнейших единиц оборудования, может прервать процесс строительства объекта. Следовательно, успех строительства зависит от надежности оборудования и последующего поддержания его работоспособности со стороны компании-производителя. В этом отношении компания *Caterpillar* обладает двумя преимуществами, которые обеспечили ей господство на международном рынке тяжелого оборудования.

1. Приверженность качеству, которая делает фирменное название «*Caterpillar*» символом надежности и высокого уровня качества продукции.
2. Эффективно действующая дилерская сеть, в которую входит 215 торговых предприятий, рассредоточенных по всему миру и занимающихся сбытом и послепродажным обслуживанием продукции компании *Caterpillar*.

Джон Бибби (John Bibby) — типичный клиент *Caterpillar*, который управляет работой *John Bibby Backhoe Hire* (небольшой фирмы, расположенной в Мельбурне, Австралия, и предоставляющей в аренду землеройное оборудование). Джон Бибби — мелкий оператор: он владеет только одной единицей оборудования; именно поэтому его бизнес практически останавливается, когда экскаватор выходит из строя. О важности упомянутых выше двух преимуществ компании *Caterpillar* Джон Бибби говорит следующее:

До того как я купил экскаватор компании *Cat*, работать было очень трудно, поскольку в старой машине каждую неделю что-то выходило из строя. Сейчас такого практически нет, а если время от времени что-нибудь и случается, компания сразу же присылает специалиста, который устраняет поломку. Мне очень нравится, что можно без проблем приобрести любые запасные части к экскаватору. Сейчас я уже лично знаком со многими техниками из центра техобслуживания. Я сделал для себя такой вывод: если сотрудничаешь с хорошей компанией, не возникнет никакого желания воспользоваться услугами другой фирмы.¹

Корпорация *Caterpillar* занимается многими видами международных деловых операций. Она является экспортером, поскольку продает свое знаменитое землеройное оборудование, окрашенное в желтый цвет, практически во все страны мира. В то же время компания является импортером, поскольку закупает компо-

ненты и узлы для своих машин у поставщиков из стран Азии, Европы и Северной Америки. *Cat* является также международным инвестором, поскольку владеет и управляет предприятиями, расположенными в 20 странах мира. Кроме того, компания принадлежит к числу международных заемщиков, так как ей приходится обращаться за краткосрочным или долгосрочным капиталом к инвесторам или банкам практически во всех странах мира. *Caterpillar* принимает участие в международном лицензировании технологии, поскольку компания, с одной стороны, покупает права на использование инновационных технологий, разработанных специалистами иностранных компаний, а с другой стороны — продает права на использование своих собственных технологий другим иностранным компаниям. *Caterpillar* занимается также франчайзинговыми операциями, продавая 215 дилерам во всем мире права на продажу своего оборудования на условиях франчайзинга.

Безусловно, принимая во внимание ожесточенность конкурентной борьбы на международном рынке, можно сказать, что успех корпорации *Caterpillar* в будущем гарантирован не в большей степени, чем успех любой другой международной промышленной компании. В 80-е гг. главному конкуренту *Caterpillar*, компании *Komatsu Ltd.*, удалось добиться достаточно низкого уровня издержек на рабочую силу, а также создать себе репутацию компании, выпускающей инновационное оборудование высокого качества. В начале 80-х компания *Komatsu* продавала свою продукцию по ценам, которые были на 40% ниже цен на аналогичные машины *Caterpillar*, что привело в результате к сокращению удельного веса *Caterpillar* на американском рынке на 11%. Снижая цены на свою продукцию, корпорации *Caterpillar* удалось приостановить сокращение своей рыночной доли, однако при этом снизилась прибыльность корпорации. С 1985 по 1995 г. происходило усиление иены (за этот период курс иены по отношению к доллару США достиг пикового значения — 80 иен за один доллар). Это уменьшило ценовые преимущества продукции *Komatsu*, что дало возможность компании *Caterpillar* справиться с возникшими проблемами. К несчастью для *Cat*, на протяжении последующих 40 недель курс иены упал на 44% и в августе 1998 г. достиг значения 144 иены за один доллар. С того времени курс иены несколько повысился. В июне 2003 г. обменный курс колебался в диапазоне от 115 до 120 иен за один доллар. Это сделало экспортные продажи компании *Komatsu* на 30-33% дешевле по сравнению с показателями весны 1995 г. Такие колебания курса валют оказывают непрерывное влияние на конкурентоспособность цен продукции *Cat*. Именно поэтому руководство компании осознает необходимость ускорить процесс снижения себестоимости продукции в условиях конкурентной борьбы с компанией *Komatsu*.²

Деятельность компании *Caterpillar* представляет собой целостную систему сложных деловых взаимоотношений, охватывающую различные компании и страны, которые являются участниками современного глобального рынка. В данной главе анализируются основные экономические факторы, оказывающие влияние на типы и структуру международных деловых операций, осуществляемых компанией *Caterpillar* и тысячами других фирм. В главе рассматриваются основные теории, позволяющие дать описание процесса международной торговой и инвестиционной деятельности, а также прогнозировать развитие этой деятельности. Эти теории позволяют компаниям совершенствовать свои стратегии международной деловой активности, идентифицировать многообещающие возможности для экспортных и инвестиционных операций, а также оперативно реагировать на угрозу со стороны иностранных конкурентов. По мере ознакомления читателя с экономической средой, в которой компаниям приходится вести конкурентную борьбу, эти теории объясняют, каким образом компании *Caterpillar* удается одновремен-

но быть экспортером, импортером, международным инвестором, международным заемщиком, франчайзером, а также продавцом и получателем лицензий на использование технологий.

Международная торговля и мировая экономика

Торговля — это добровольный обмен товарами, услугами, имуществом или денежными средствами между физическими или юридическими лицами. Поскольку такой обмен является добровольным, обе стороны сделки должны быть уверены в том, что они получают выгоду от этого обмена, в противном случае сделка не будет заключена. **Международная торговля** — это торговля между резидентами разных стран. В качестве этих резидентов могут выступать физические лица, компании, некоммерческие организации или иные объединения.

Чем объясняется сам факт существования международной торговли? Ответ на этот вопрос вытекает непосредственно из определения торговли: обе стороны сделки, которые находятся в разных странах, уверены в том, что они получают выгоду от такого добровольного обмена. За этой простой истиной скрыты такие сложные аспекты международной торговли, как экономическая теория, методы ведения бизнеса, политика правительства, а также разрешение международных конфликтов (все эти и другие темы рассматриваются в данной главе и в следующих четырех главах).

Как показано на рис. 6.1, за период после Второй мировой войны объем торговли на мировом рынке существенно возрос. Общий объем торговли товарами в 2001 г. составил \$6,2 трлн, или приблизительно 20% от мирового ВВП, равного \$31,3 трлн; объем торговли в сфере услуг в этом же году составил \$1,5 млрд. На страны «четверки» пришлось почти 60% мирового объема торговли товарами (см. рис. 6.2). Такие масштабы международной торговли оказывают большое (прямое и косвенное) влияние на национальную экономику отдельных стран. С одной стороны, экспортная деятельность компаний активизирует некоторые аспекты отечественной экономики. Экспортная деятельность компании *Caterpillar*, объем которой составляет \$5,2 млрд, обеспечивает заказами американских поставщиков компании, создает рабочие места для американских рабочих, а также позволяет выплачивать дивиденды американским акционерам компании. Все эти субъекты впоследствии генерируют доходы местных автомобильных дилеров, продовольственных магазинов и других торговых предприятий, которые, в свою очередь, выплачивают заработную плату своим работникам из этих доходов. С другой стороны, ввоз товаров из других стран мира может вынудить отечественных поставщиков снизить цены на продукцию, чтобы повысить уровень своей конкурентоспособности. Неспособность компании адекватно реагировать на конкуренцию со стороны иностранных компаний может привести в результате к закрытию предприятий и увольнению работников.

Значимость международной торговли для компаний, их работников и потребителей их продукции очевидна. Поэтому ученые предприняли ряд попыток разработать теории, которые могли бы выделить факторы, стимулирующие развитие

Рис. 6.1. Рост объема мирового товарного экспорта за период с 1950 г.

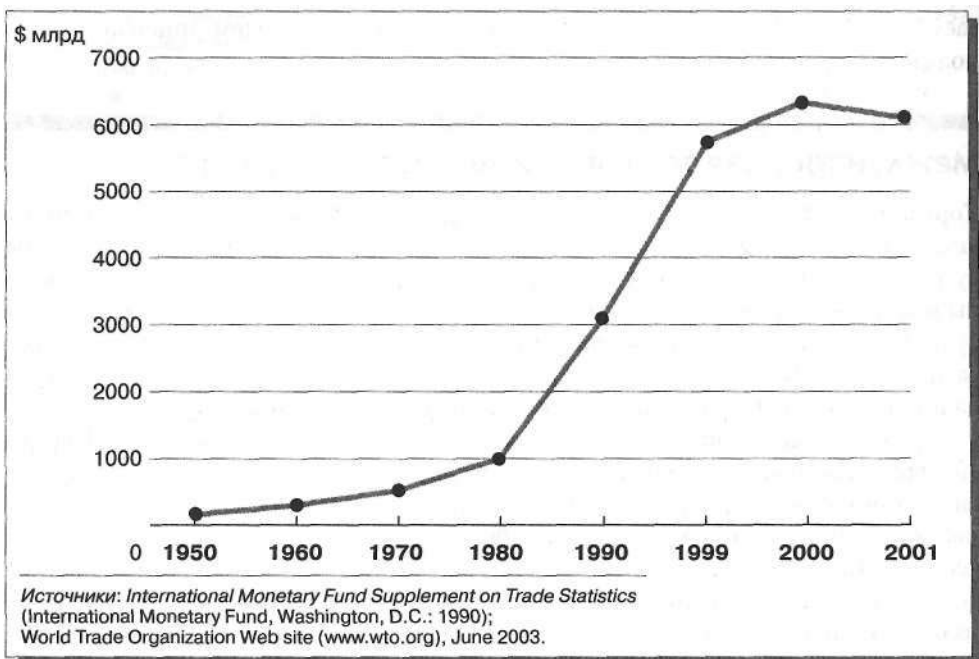
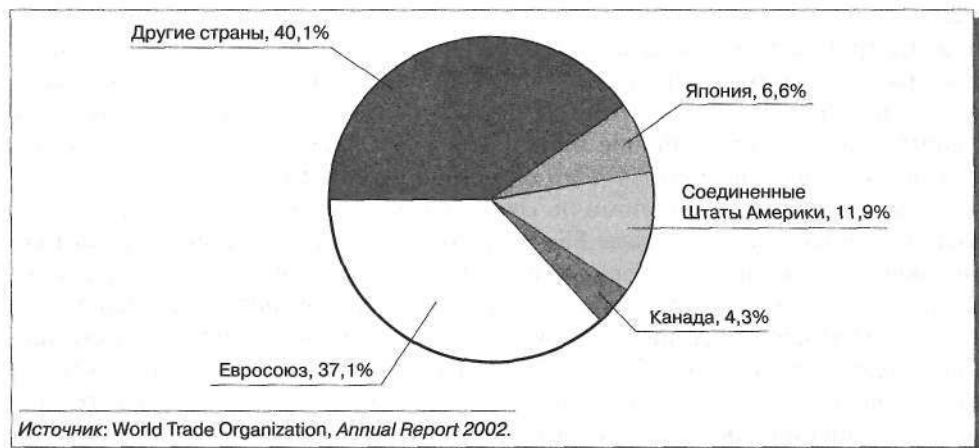


Рис. 6.2. Источники экспорта товаров на мировой рынок (данные 2001 г.)



международной торговли, и предсказать появление этих факторов. Правительства используют эти теории в процессе формирования политики, которая, согласно их ожиданиям, должна принести выгоду различным отраслям промышленности и гражданам их стран. Менеджеры применяют эти теории для идентификации многообещающих рынков и разработки стратегий интернационализации торговли, которые принесли бы прибыль их компаниям.

Классические теории торговли

Первые теории международной торговли сформировались еще в XVI в., во время становления великих европейских держав. Неудивительно, что эти ранние теории были сфокусированы на изучении закономерностей экспортно-импортных операций, осуществляемых в рамках одной отдельной взятой страны. Как показано ниже в данной главе, эти теории особенно полезны для описания процесса торговли такими стандартизованными, недифференцированными товарами, как нефть, сахар, лесоматериалы (другими словами — товарами, основанием для покупки которых является цена, а не фирменное название). Однако в середине XX в., по мере развития многонациональных корпораций и усиления их влияния на мировую экономику, ученые обратили свое внимание на роль отдельных компаний в активизации международной торговли. Разработанные после Второй мировой войны теории международной торговли, основанные на характеристиках деятельности отдельных компаний, успешно используются для описания закономерностей торговли дифференцированными товарами (такими как автомобили, бытовая электроника и средства личной гигиены). Фирменное название имеет большое значение для покупателя, принимающего решение о приобретении товаров такого типа. В данном разделе главы анализируются классические теории международной торговли, основанные на анализе торговли между странами. В следующем разделе рассматриваются более современные теории, опирающиеся на закономерности осуществления международных экспортно-импортных операций отдельными компаниями.

Меркантилизм

Меркантилизм (mercantilism) — это философское учение XVI в., в соответствии с которым считалось, что благосостояние государства определяется запасами золота и серебра, которыми это государство обладает. По мнению сторонников теории меркантилизма, увеличению запасов золота должны были способствовать меры, обеспечивающие превышение экспорта над импортом. Логическое обоснование этой точки зрения было вполне понятным для «творцов политики» в те времена: если иностранное государство приобретает в данной стране больше товаров, чем эта страна покупает у него, тогда иностранному государству приходится выплачивать разницу в золоте и серебре, что позволяет хозяевам данной страны пополнять казну. Принципы теории меркантилизма все еще используются и в наши дни. Например, когда телевизионные комментаторы и заголовки газет сообщают о том, что в той или иной стране имеет место «неблагоприятный» торговый баланс, это означает, что объем импорта превысил объем экспорта.

В XVI в. меркантилизм, по всей видимости, представлял собой достаточно жизнеспособную экономическую политику. Наличие больших запасов золота и серебра означало, что правящие монархи могли позволить себе нанимать армии для ведения борьбы с другими странами с целью расширения сферы своего влияния. Политические аспекты меркантилизма были популярными среди предпринимателей того времени и работников их предприятий. Промышленные предприятия, ориентированные на экспорт продукции, поддерживали торговую

политику, основанную на принципах меркантилизма, в частности — выделение субсидий и предоставление налоговых льгот, которое стимулировало бы продажу товаров иностранным государствам. Отечественные производители, для которых импорт товаров из-за рубежа представлял большую угрозу, поддерживали такую политику, в частности введение налоговых тарифов или квот, которая защищала их от конкуренции со стороны иностранных компаний. Компании, их работники, поставщики, а также местные политические деятели — все превозносили мудрость монарха, проводившего политику меркантилизма.

Однако такая политика ущемляет интересы большинства членов общества. Государственная поддержка экспорта товаров, выпускаемых некоторыми отраслями экономики, обеспечивается за счет средств, получаемых от налогоплательщиков в виде повышенных налогов. Государственные ограничения на импорт товаров оплачиваются за счет средств, полученных от потребителей через более высокие цены на отечественные товары, обусловленные низким уровнем конкуренции со стороны иностранных производителей. В эпоху империализма правительства часто переносили бремя торговой политики, основанной на принципах меркантилизма, на свои колонии. Например, в соответствии с положениями Закона о мореплавании (Navigation Act) от 1660 г. все товары, импортируемые в американские колонии, должны были поставляться только из Великобритании. Британское правительство запретило компаниям, расположенным в колониях, экспортировать товары, которые могли бы составить конкуренцию продукции, выпущенной на британских фабриках (таким товарам, как головные уборы, изделия из сортовой стали и шерстяная одежда). Для того чтобы обеспечить поставки недорогих исходных ресурсов в адрес британских коммерсантов, британское правительство потребовало от некоторых колониальных компаний продавать свою продукцию только британским компаниям. В эту категорию продукции входили такие товары, как рис, табак, а также сырье и материалы, необходимые для морского флота (в частности, лесоматериалы, используемые в кораблестроении).³ Эта стратегия меркантилизма в конечном итоге потерпела полное поражение: она способствовала обострению экономических и социальных проблем, которые привели к свержению власти британской короны в американских колониях.

Меркантилизм действительно приносит выгоду некоторым членам общества, поэтому политика меркантилизма и в настоящее время все еще обладает определенной привлекательностью для некоторых компаний и их работников. К числу современных сторонников политики меркантилизма, которых называют **неомеркантилистами** (neomercantilists) или **протекционистами** (protectionists), принадлежат такие разноплановые субъекты экономической деятельности, как Американская федерация труда/Конгресс производственных профсоюзов (American Federation of Labor-Congress of Industrial Organizations), производители текстильных изделий, компании по производству стали, производители сахара, а также фермы по выращиванию арахиса.

Политика протекционизма распространена не только в США. Компании из стран Северной Америки и Европы уже давно выражают недовольство тем, что правительство Японии ограничивает доступ иностранных товаров на рынок страны. Например, прежде чем в 90-е гг. японское правительство неохотно дало свое

согласие на ввоз риса из-за рубежа, на ведение переговоров ушло 40 лет, и даже в этом случае импорт риса был ограничен 10% от общего объема продаж этого продукта на рынке страны. Компании из стран Азии и Северной Америки критикуют европейские государства за введение ограничений на ввоз таких товаров, как говядина, бананы, а также другая сельскохозяйственная продукция. Такая ситуация вполне объяснима: практически каждая страна в той или иной степени придерживается политики неомеркантилизма с целью защиты ключевых отраслей экономики.

Углубленное изучение географии и истории

Исторически сложилось так, что Гонконг, торговый аванпост таких наиболее влиятельных стран мира, как Китай и Великобритания, за столетия своего существования стал богатейшей страной мира. Посетите web-сайт www.prenhall.com/griffin, чтобы найти больше информации о том, как международная торговля помогла превратить Гонконг в одно из наиболее влиятельных государств в регионе.

 www.prenhall.com/griffin



Теория абсолютных преимуществ

Неомеркантилизм обладает определенной внешней привлекательностью, в особенности для патриотов, стремящихся к усилению экономики своей страны. Почему бы государству не увеличить до максимума свои запасы золота и серебра? Адам Смит, шотландский экономист, которого считают отцом рыночной экономики, полагал, что основная проблема меркантилизма заключается в том, что эта теория смешивает два понятия — накопление денег и накопление богатства. В своей книге «An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations» («Исследование о природе и причинах богатства народов»), написанной в 1776 г., Адам Смит подверг критике логическое обоснование меркантилизма и привел доказательства того, что в действительности меркантилизм ослабляет экономику, поскольку отнимает у людей возможность свободной торговли и получения выгод от добровольного обмена материальными ценностями. Кроме того, для того чтобы избегать импорта товаров любой ценой, государству приходится нерационально расходовать свои ресурсы, выпуская товары, для производства которых в стране нет необходимых условий. Низкий уровень эффективности экономики, обусловленный политикой меркантилизма, сокращает богатство страны в целом, хотя определенные группы людей, объединенные особыми интересами, могут получить выгоду от такой политики.

Адам Смит поддерживал идею свободной торговли между странами как средство приумножения богатства этих стран. Свободная торговля позволяет государству расширить количество доступных товаров и услуг посредством специализации на производстве товаров и услуг одной категории и их обмена на товары и услуги другой категории. Но какие товары и услуги страна должна экспортиро-

вать и какие — импортировать? Для того чтобы найти ответ на этот вопрос, Адам Смит разработал **теорию абсолютных преимуществ** (theory of absolute advantage). Согласно этой теории, страна должна экспортировать те товары и услуги, для производства и предоставления которых у нее есть более продуктивные возможности.* С другой стороны, более целесообразно импортировать товары и услуги из тех стран, которые обладают более продуктивными возможностями для их выпуска.

Теорию абсолютных преимуществ можно проиллюстрировать на следующем примере. Предположим (для простоты вычислений), что в мире есть всего две страны — Франция и Япония; эти страны производят только два типа товаров — вино и будильники; предположим также, что в обеих странах существует только один фактор производства — затраты труда. В табл. 6.1 отображены данные о возможном выпуске двух названных товаров за один человеко-час в каждой из двух стран. Во Франции за один человеко-час можно произвести либо две бутылки вина, либо три единицы будильников. В Японии за один человеко-час можно выпустить либо одну бутылку вина, либо пять будильников. Франция обладает абсолютным преимуществом в производстве вина: за один человеко-час в стране можно выпустить две бутылки вина, тогда как в Японии — только одну бутылку. Япония имеет абсолютное преимущество в производстве будильников: за один человеко-час в этой стране можно выпустить пять изделий, тогда как во Франции — только три изделия.

Таблица 6.1
Теория абсолютных преимуществ: пример

Выпуск продукции за один человеко-час		
	Франция	Япония
Вино	2	1
Будильники	3	5

Если существует возможность торговли между Францией и Японией, обе страны получают выгоду от обмена своими товарами. Предположим, Франция согласна обменять две бутылки вина на четыре единицы будильников. Для производства двух бутылок вина, предназначенных для Японии, Франции потребуется только один человеко-час. В обмен на две бутылки вина Франция получит от Японии четыре единицы будильников. Выпуск такого количества будильников потребовал бы во Франции 1,33 человеко-часа в случае, если бы Франция сама выпускала эти изделия вместо их покупки в Японии. Импорт будильников из Японии вместо их производства своими силами позволяет Франции сэкономить 0,33 человеко-часа. Франция может использовать высвободившееся рабочее время для выпуска дополнительного количества вина, которое, в свою очередь, может либо поступить в распоряжение французских потребителей, либо быть продано Японии в обмен на дополнительное количество будильников. Выделение рабочего времени на выпуск продукции, для производства которой у Франции

есть более продуктивные возможности по сравнению с Японией, с последующей продажей этой продукции Японии позволяет Франции потреблять больше товаров, чем это было бы возможно при отсутствии торговли с Японией.

Япония получает аналогичные преимущества. В этой стране требуется 0,8 человеко-часа для выпуска четырех единиц будильников необходимых для обмена на две бутылки французского вина. Производство вина своими силами потребовало бы в Японии два человеко-часа. Производство будильников с последующей их продажей Франции позволяет Японии сэкономить 1,2 человеко-часа. Высвободившееся рабочее время можно использовать на производство дополнительного количества будильников, которые могли бы либо поступить в распоряжение японских потребителей, либо быть проданы Франции в обмен на дополнительное количество вина.

Теория сравнительных преимуществ

Теория абсолютного преимущества в какой-то степени опирается на здравый смысл. Однако эта теория имеет существенный недостаток. Что произойдет с процессом торговли, если одна страна обладает абсолютным преимуществом в производстве обоих продуктов? Из теории абсолютного преимущества вытекает ошибочный вывод о том, что в таком случае торговля будет просто невозможна. Давид Рикардо (David Ricardo), британский экономист начала XIX в., решил эту проблему, разработав **теорию сравнительных преимуществ** (theory of comparative advantage). Согласно этой теории, страна должна экспортировать те товары и услуги, в производстве и предоставлении которых она обладает *относительно* более высокой производительностью. С другой стороны, более целесообразно импортировать товары (услуги) из тех стран, которые обладают *относительно* более высокой производительностью в производстве этих товаров.⁴

Различие между двумя теориями едва различимо: теория абсолютного преимущества ссылается на абсолютные различия в производительности, тогда как теория сравнительного преимущества опирается на относительные различия в производительности. И все-таки эти две теории отличаются друг от друга, поскольку в теории сравнительных преимуществ в процессе определения товара, который стране более целесообразно производить своими силами, учитывается понятие альтернативных издержек. **Альтернативные издержки**, или упущенная выгода (opportunity cost), — это издержки, обусловленные неиспользованными благоприятными возможностями для выпуска товара. Применение принципов сравнительных преимуществ и скрытых издержек требует более глубокого осмысления. Рассмотрим, например, нейрохирурга, который в равной степени лучше выполняет операции на головном мозге и стрижет газоны по сравнению с тем, как это сделал бы сын соседа. Если хирург относительно лучше оперирует, чем стрижет газоны, он будет проводить большую часть своего времени у операционного стола и заплатит сыну соседа деньги за то, чтобы он подстриг газон у его дома. Нейрохирург сделал бы именно так, потому что альтернативные издержки подстригания газона своими силами были бы слишком высоки: время, потраченное на стрижку газона, — это время, которое упущено для выполнения хирургических операций.

Для того чтобы сопоставить теорию абсолютных преимуществ и теорию сравнительных преимуществ, рассмотрим еще раз пример, представленный в табл. 6.1. Как было упомянуто выше, Франция обладает абсолютным преимуществом в выпуске вина, а Япония имеет абсолютное преимущество в производстве будильников. В соответствии с теорией абсолютного преимущества Франции выгодно экспортировать вино в Японию, а Японии выгодно экспортировать будильники во Францию. Как видно по данным, представленным в табл. 6.1, Франция также обладает сравнительным преимуществом в производстве вина: за один человеко-час в стране можно выпустить в два раза больше вина, чем в Японии, но только 0,6 от количества будильников, которые можно выпустить в Японии за тот же промежуток рабочего времени. Следовательно, Франция обладает относительно более продуктивными возможностями в производстве вина. Япония, в свою очередь, имеет сравнительное преимущество в выпуске будильников: за один человеко-час в стране можно выпустить в 1,67 раза больше будильников, чем во Франции, но только 0,5 от количества вина, которое можно выпустить во Франции за тот же промежуток рабочего времени. Следовательно, Япония обладает относительно более продуктивными возможностями в производстве будильников. В соответствии с теорией относительного преимущества Франции выгодно экспортировать вино в Японию, а Японии выгодно экспортировать будильники во Францию. По примеру, представленному в табл. 6.1, обе теории — и теория абсолютного преимущества, и теория сравнительного преимущества — привели к получению одних и тех же результатов.

Теперь внесем изменения в исходные данные. Предположим, уровень производительности остается прежним в Японии, а во Франции, благодаря реализации новых программ подготовки рабочих к выполнению рабочих заданий, уровень производительности повышается в два раза. В табл. 6.2 отображена эта новая ситуация. Теперь Франция может выпускать четыре бутылки вина или шесть будильников за один человеко-час. Следовательно, Франция обладает абсолютным преимуществом как в выпуске вина, так и в производстве будильников: за каждый человеко-час Франция может выпускать больше на три бутылки вина (четыре минус одна) и на одну единицу будильников (шесть минус пять) по сравнению с Японией. В соответствии с теорией абсолютных преимуществ торговля между странами не будет осуществляться, поскольку Франция обладает абсолютным преимуществом в производстве обоих товаров.

Таблица 6.2

Теория сравнительного преимущества: пример

Выпуск продукции за один человеко-час		
	Франция	Япония
Вино	4	1
Будильники	6	5

В то же время теория сравнительных преимуществ указывает на целесообразность продолжения торговли между этими двумя странами. Показатели Фран-

ции в выпуске вина в четыре раза лучше, но только в 1,2 раза лучше в производстве будильников по сравнению с соответствующими показателями Японии. (С другой стороны, производительность Японии в выпуске вина составляет только 0,25 от производительности Франции в выпуске этого продукта, но 0,83 от производительности Франции в выпуске будильников.) Уровень производительности Франции в выпуске вина относительно более высок по сравнению с Японией, тогда как уровень производительности Японии относительно более высок в выпуске будильников по сравнению с Францией.

Согласно теории сравнительных преимуществ, Франции следует экспортировать вино в Японию, а Японии следует экспортировать будильники во Францию. Если обе страны поступят именно так, это будет выгодно каждой из них. При отсутствии торговли одна бутылка вина будет продаваться за 1,5 единицы будильников во Франции и за 5 единиц будильников в Японии. Если Япония предложит продавать две единицы будильников за одну бутылку вина, Франции это будет выгодно даже при условии, что страна обладает абсолютным преимуществом в производстве будильников. При отсутствии торговли выпуск только 1,5 единицы будильников своими силами в условиях повышенной производительности обойдется Франции потерей одной бутылки вина. Торгуя с Японией, Франция могла бы получить две единицы будильников в обмен на одну бутылку вина. Франция получает больше будильников за одну бутылку вина, торгуя с Японией, чем она могла бы получить, выпуская будильники своими силами.

Япония также выигрывает от торговли с Францией. При отсутствии торговли Япония вынуждена терять пять единиц будильников, чтобы выпустить одну бутылку вина. Торгуя с Францией, Япония может получить еще одну бутылку вина, потеряв при этом только две единицы будильников. Япония получает больше вина в обмен на одну единицу будильников, торгуя с Францией, чем она могла бы получить, выпуская вино своими силами. Даже несмотря на то, что Франция обладает абсолютным преимуществом как в производстве будильников, так и в выпуске вина, обе страны выигрывают от такой взаимной торговли. Именно сравнительное, а не абсолютное преимущество стимулирует торговлю между этими странами. Анализ некоторых аспектов теории сравнительных преимуществ и проблем, свойственных неомеркантилизму, представлен в разделе «Мир в центре внимания».

Определение сравнительных преимуществ с учетом стоимости товаров

Выводы теории сравнительных преимуществ просты, но очень убедительны: *странам более выгодно специализироваться на выпуске тех товаров, в производстве которых им удалось добиться относительно более высокого уровня производительности. Следовательно, страны должны ориентировать свою деятельность на производство (и экспорт) товаров и услуг, для которых у них есть относительно более продуктивные возможности, и на приобретение других товаров и услуг в странах, которые имеют возможность выпускать их при относительно более высоком уровне производительности.*

Безусловно, примеры, представленные в табл. 6.1 и 6.2, слишком упрощены и далеки от действительности. Мировая экономика производит намного больше двух товаров и услуг; мировой рынок состоит из более чем двух стран. В реальной жизни могут возникать определенные препятствия на пути торговли между странами, кто-то должен оплачивать транспортировку товаров из одного рынка на другой, а для производства товаров, помимо рабочей силы, могут потребоваться и другие исходные ресурсы. Для осуществления более глубокого анализа процесса торговли между странами в табл. 6.3 учтены некоторые финансовые показатели. Кроме того, этот анализ основывается на следующих предположениях.

1. Показатели выпуска вина и будильников за один человеко-час во Франции и в Японии взяты из табл. 6.2.
2. Почасовая ставка заработной платы во Франции составляет 12 евро (€).
3. Почасовая ставка заработной платы в Японии составляет 1000 иен (¥).
4. Одна единица евро эквивалентна 125 иенам.

Таблица 6.3

Определение сравнительных преимуществ с учетом стоимости товаров: пример

	Стоимость товаров во Франции		Стоимость товаров в Японии	
	товары, выпущенные во Франции	товары, выпущенные в Японии	товары, выпущенные во Франции	товары, выпущенные в Японии
Вино	€3	€8	¥375	¥1000
Радиочасы	€2	€1,6	¥250	¥200
Примечание. Например, за один человеко-час во Франции можно выпустить четыре бутылки вина по общей стоимости €12, или в среднем по €3 за одну бутылку. При курсе ¥125 за €1, бутылка вина будет стоить ¥375 ($375 = 3 \times 125$).				

С учетом этих предположений и при отсутствии торговли между двумя странами бутылка вина во Франции стоит €3 (что равно ¥375), а будильники — €2 (¥250). В Японии бутылка вина стоит ¥1000 (€8), а будильники — ¥200 (€1,6).

В этом случае существует необходимость в торговле, которая обусловлена заинтересованностью отдельных предпринимателей (другими словами, возможностью получить прибыль) как во Франции, так и в Японии. Предположим, специалисты по закупкам *Galleries Lafayette* (одного из крупнейших парижских универмагов) обратили внимание на то, что будильники стоят €2 во Франции и €1,6 в Японии. Чтобы поддерживать на низком уровне издержки на продаваемые товары, эти специалисты по закупкам будут заказывать будильники в Японии, где они более дешевые, и продавать их во Франции, где их стоимость выше. Следовательно, Япония будет экспортировать будильники, а Франция — импортировать их (в точном соответствии с законом сравнительных преимуществ). С другой стороны, оптовые торговцы вином замечают, что бутылка вина стоит ¥1000 в Японии и только ¥375 во Франции. Для того чтобы поддерживать на как можно более низком уровне издержки на продаваемую продукцию, специалисты по закупкам, работающие на этих оптовых торговцев, будут покупать вино во Франции, где оно дешевле, и продавать его в Японии, где его стоимость выше.

В точном соответствии с законом сравнительных преимуществ Франция будет экспортировать вино, а Япония — импортировать его.

Следует обратить внимание на то, что для бизнесменов, которые могли бы принимать участие в этих сделках, нет необходимости знать теорию сравнительных преимуществ. Им достаточно просто посмотреть на разницу в цене на рынках двух стран и принять соответствующее решение на основании своего желания приобрести товар по самой низкой цене. И все же эти предприниматели получают выгоду от использования теории сравнительных преимуществ, поскольку цены, установившиеся на свободном рынке, отображают относительное преимущество каждой страны в выпуске тех или иных товаров.

Теория соотношения факторов производства

Теория сравнительных преимуществ требует решения еще одного вопроса: какие факторы определяют набор продуктов, для производства которых у страны есть сравнительные преимущества? Для того чтобы ответить на этот вопрос, два шведских экономиста — Эли Хекшер (Eli Hecksher) и Бертил Олин (Bertil Ohlin) — разработали **теорию соотношения факторов производства** (theory of relative factor endowments); эта теория известна под названием «**теория Хекшера—Олина**» (Hecksher-Ohlin theory). Эти экономисты сделали два основополагающих наблюдения:

1. *В каждой стране есть характерная только для нее совокупность факторов производства (или типов ресурсов).* Например, Аргентина богата плодородными землями, в Саудовской Аравии есть большие залежи сырой нефти, а в Китае — большое количество неквалифицированной рабочей силы.
2. *Ассортимент товаров, в производстве которых специализируется страна, зависит от того, какими ресурсами для их выпуска она обладает.* Например, выращивание пшеницы требует наличия плодородной почвы, добыча нефти — наличия запасов сырой нефти, а швейное производство — наличия неквалифицированной рабочей силы.

На основании этих наблюдений Хекшер и Олин сформулировали свою теорию: *страна имеет сравнительное преимущество в производстве продуктов, для выпуска которых интенсивно используются те ресурсы (факторы производства) в которых эта страна не испытывает недостатка.* Следовательно, Аргентина имеет сравнительное преимущество в выращивании пшеницы благодаря изобилию плодородных земель; Саудовская Аравия — в добыче нефти благодаря изобилию нефтяных месторождений; Китай — в пошиве предметов одежды благодаря изобилию неквалифицированной рабочей силы.

Согласно теории Хекшера—Олина, страна должна экспортировать те товары, для выпуска которых интенсивно используются факторы производства, имеющиеся в этой стране в изобилии. После Второй мировой войны Василий Леонтьев, американский экономист русского происхождения, подверг эту теорию эмпирической проверке. Для этого он использовал модель «затраты—выпуск» — математическую модель, описывающую взаимосвязи между различными секторами экономики. По мнению Леонтьева, для экономики Соединенных Штатов Америки свойственны такие характеристики, как избыток капитала и нехватка рабочей

Мир в фокусе

Заблуждение Линкольна

На протяжении столетий ученые и политики горячо спорили о том, целесообразно ли давать иностранным производителям разрешение на продажу своих товаров в стране на равных условиях с отечественными производителями. Для сторонников свободной торговли ограничение ассортимента товаров, которые могут выбирать потребители, только товарами отечественного производства представляет собой нарушение принципов свободного рынка и духа соперничества. В то же время многие другие рассматривают свободную торговлю как предательство по отношению к своим согражданам. По мнению таких людей, покупка иностранных товаров приводит к передаче рабочих мест и с трудом зарабатываемых денег в распоряжение других стран, укрепляя тем самым экономику этих стран за счет разрушения отечественной экономики. Этот аргумент, актуальность которого не снизилась до наших дней, прозвучал еще тогда, когда Абрахам Линкольн сказал со свойственной ему откровенностью: «Я хорошо знаю, как это происходит. Когда мы покупаем промышленные товары за границей, мы получаем товары, а иностранная компания получает деньги. Когда мы покупаем промышленные товары в своей стране, мы получаем и товары, и деньги».

Опытный наблюдатель может заметить в рассуждениях Линкольна весьма опасную ошибку. Но как много людей не согласны с логикой Линкольна и действительно понимают, почему с ней не следует соглашаться? Как и большинство доводов, которые вводят людей в заблуждение,

высказывание Линкольна о свободной торговле правдиво само по себе, но является неполным. Не подлежит сомнению тот факт, что приобретение отечественных товаров позволяет оставить деньги потребителей в стране, тогда как покупка иностранных товаров приводит к утечке денег за границу. Однако это только одна сторона медали. В этих рассуждениях крайне необходимо учесть еще и такой фактор, как ресурсы, необходимые для производства продукции. В случае приобретения отечественных товаров возникает необходимость в использовании определенного объема местных ресурсов: рабочей силы, материалов и производственных мощностей. С другой стороны, в случае приобретения товаров в зарубежных странах используются ресурсы этих стран, что позволяет сохранить отечественные ресурсы для производства какой-либо другой продукции. Другими словами, закупка товаров за границей высвобождает отечественные ресурсы, которые могут быть использованы более эффективно, что в конечном итоге приводит к приумножению богатства страны.

Сочетание этих соображений с доводами Линкольна требует более полного сравнительного анализа приобретения отечественных и приобретения иностранных товаров. Выводы, сделанные на основании такого сравнительного анализа, можно кратко сформулировать следующим образом: «Приобретение отечественных товаров позволяет оставить в стране и товары, и деньги, но требует расхода ресурсов, кото-

силы. Таким образом, на основании теории Хекшера—Олина Леонтьев сделал вывод, что Соединенным Штатам целесообразно экспортировать капиталоемкие товары (такие как химикаты и сталь) и импортировать трудоемкие товары (например, одежду и обувь).

На основании эмпирического анализа модели «затраты — выпуск» для экономики США Василий Леонтьев оценил затраты труда и капитала, необходимые для производства экспортной и импортной «корзины» на сумму \$1 млн (рис. 6.3). (Каждая «корзина» соответствовала средневзвешенному значению всех экспортных и импортных операций США в 1947 г.) Леонтьев определил, что в 1947 г. американские предприятия использовали капитал на сумму \$2,551 млн и 182,3

рые можно было бы использовать для выпуска других товаров. Приобретение промышленных товаров за границей означает, что деньги за эти товары получит иностранная компания, но это позволит получить иностранные товары и сохранить ресурсы, которые в этом случае можно использовать для производства других товаров в своей стране». Если высвобожденные ресурсы будут использованы более эффективно, страна будет иметь в своем распоряжении больше потребительских товаров в случае свободной торговли с зарубежными странами, чем это было бы возможно, если бы такой торговли не было. Эти же логические выводы применимы и для иностранных торговых партнеров; следовательно, при таком развитии событий свободная торговля приносит выгоду всем странам, участвующим в ней.

Вывод о том, что свободная торговля приносит выгоду каждой стороне, неизбежно приводит к доводам в пользу специализации — явления, использование которого диктуется здравым смыслом даже в повседневной жизни. Практически каждый человек покупает те товары, которые он потребляет. Продукты питания люди покупают на рынке, одежду — в универмагах, автомобили — у производителей автомобилей. Безусловно, вполне соответствует истине тот факт, что когда человек покупает одежду в магазине, он получает одежду, а владелец магазина получает в обмен деньги покупателя. Но разве это плохо? В конце концов, когда человек покупает одежду в магазине вместо того, чтобы шить ее самому, он высвобождает время, которое потребовалось бы на пошив одеж-

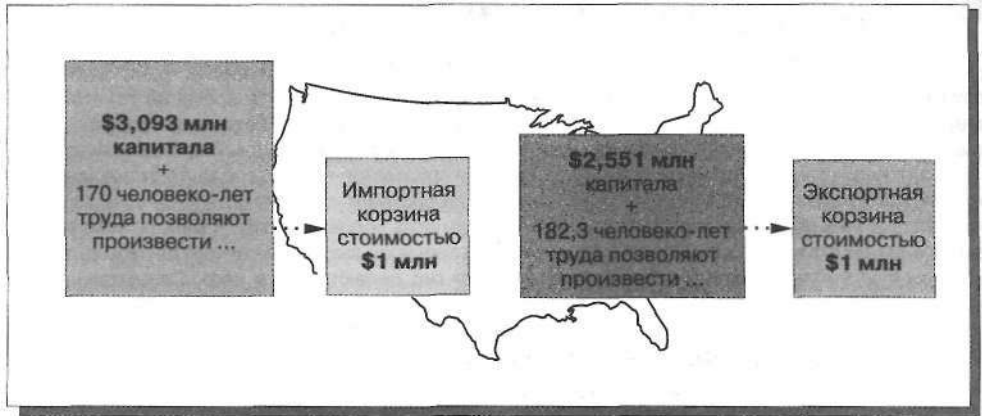
ды. В таком случае человек может использовать высвободившееся время на то, чтобы сосредоточиться на работе, в выполнении которой он может достигнуть более высокого уровня производительности, будь то столярное дело или составление компьютерных программ. Затем этот человек может обменивать свои услуги, которые он выполняет лучше других, на то, что другие делают лучше него. Специализация и торговля, в отличие от производства чего бы то ни было своими силами, позволяют отдать выпуск продукции в руки самых эффективных производителей, тем самым обеспечивая увеличение объема выпуска продукции и предоставление большего количества товаров и услуг в распоряжение потребителей. Этот принцип применим к странам точно так же, как он применим к отдельным людям. Специализация на тех товарах, которые могут быть выпущены при максимальном уровне производительности, а также свободная торговля этими товарами с другими странами, позволяют стране производить больше разнообразных товаров и соответственно обеспечивать своих граждан большим количеством потребительских товаров, чем это было бы возможно в случае введения торговых ограничений, тарифов, квот и других препятствий на пути свободной торговли.

Источник: Авторы книги благодарят своего коллегу Питера Родригеса (Peter Rodriguez) за разрешение воспроизвести в книге эти выводы. Leonard Bierman et al., *The Legal Environment of Business*, 3rd ed. (Dubuque, Ia.: Eddie Bower Publishing, 2000). Воспроизводится по разрешению.

человеко-лет (или \$13 993 в расчете на один человеко-год труда) для производства общего объема экспорта на сумму \$ 1 млн. Кроме того, он вычислил, что для производства общего объема импорта в США на сумму \$1 млн было использовано \$3,093 млн капитала и 170,0 человеко-лет (или \$18 194 в расчете на один человеко-год труда). Таким образом, по результатам этих вычислений оказалось, что импорт США был более капиталоемким по сравнению с экспортом. Импорт требовал на \$4201 (\$18194 - \$13993) больше капитала, чем экспорт.

Эти результаты не соответствовали прогнозам, сделанным на основании теории Хекшера—Олина: импорт США был почти на 30% более капиталоемким по сравнению с экспортом. Ведущие экономисты оказались в затруднительном по-

Рис. 6.3. Импорт и экспорт США в 1947 г.: парадокс Леонтьева



ложении. Теория Хекшера—Олина казалась очень логичной, однако результаты исследований Леонтьева были прямо противоположны ожидаемым. Так возник **парадокс Леонтьева** (Leontief paradox).

На протяжении последующих 50 лет многие экономисты повторяли исследование Леонтьева, пытаясь разрешить этот парадокс. Первая такая попытка была предпринята самим Леонтьевым. Он предположил, что торговые потоки, возможно, были искажены в 1947 г., поскольку мировая экономика в то время еще находилась под негативным воздействием последствий Второй мировой войны. Используя данные за 1951 г., Леонтьев обнаружил, что и в этом году импорт США был на 6% более капиталоемким по сравнению с экспортом. Эта цифра, несомненно, была намного меньше показателя, полученного в процессе первоначального исследования, но она по-прежнему не согласовалась с прогнозами, составленными в соответствии с теорией Хекшера—Олина.

По мнению некоторых экономистов, была допущена ошибка в исходных параметрах, которые Леонтьев использовал в процессе своих исследований. В вычислениях Леонтьева было учтено предположение о наличии всего двух равнозначных факторов производства: труда и капитала. Однако существуют и другие факторы производства, из которых наибольшего внимания заслуживают такие факторы, как земля (особенно плодородная или содержащая полезные ископаемые), человеческий капитал (квалифицированный труд) и технология (знания). Ни один из этих важных факторов производства не был учтен в исследованиях Леонтьева. Исключение этих факторов из процесса анализа, возможно, и стало причиной ошибочного определения трудоемкости экспорта и импорта США. Для выпуска многих типов экспортной продукции в США есть достаточное количество ресурсов (например, изобилие земли для выращивания сельскохозяйственной продукции или человеческих знаний — для выпуска компьютеров, самолетов, а также для предоставления услуг). В качестве иллюстрации можно рассмотреть продукцию, которую производит один из крупнейших экспортеров США — компания *Boeing*. В соответствии с подходом Леонтьева определяется

объем физического капитала (производственных мощностей, собственности и оборудования), а также объем физического труда, используемого в производстве самолетов. Однако такой подход не позволяет адекватно оценить роль человеческого капитала и технологий в производственном процессе, имеющем место на предприятиях компании. Тем не менее человеческий капитал (образованные инженеры, которые конструируют самолеты, а также высококвалифицированные механики, которые их собирают) и технология (усовершенствованные методы управления, позволяющие контролировать работу крупнейших в мире сборочных линий) имеют гораздо большее значение для успешной деятельности компании *Boeing*, чем просто физический капитал и физический труд.

Современные теории торговли, основанные на характеристиках компаний

После Второй мировой войны в процессе исследований международных деловых операций основное внимание уделялось роли компаний в осуществлении международной торговли (а не роли стран, как это было свойственно прежним исследованиям). Существует несколько причин, которые легли в основу разработки теорий международной торговли, основанных на характеристиках отдельных компаний: 1) повышение роли многонациональных корпораций в послевоенной международной экономике; 2) неспособность классических теорий международной торговли объяснить и предсказать существование и развитие внутриотраслевой торговли между разными странами (определение которой представлено в следующем разделе); 3) неудачные попытки Леонтьева и других исследователей эмпирически подтвердить теорию Хекшера—Олина. В процессе анализа торговых потоков в соответствии с современными теориями международной торговли (в отличие от классических теорий) учитываются такие факторы, как качество товаров, технология их производства, узнаваемость торговой марки и лояльность потребителей. В современных теориях основными участниками международной торговли являются компании, а не страны; поэтому базовым элементом анализа в этих теориях является роль компаний в осуществлении экспортно-импортных операций.

Теория подобию стран

Классические теории международной торговли, такие как теория абсолютных преимуществ, применимы для анализа межотраслевой торговли между странами. **Межотраслевая торговля** (interindustry trade) — это обмен товарами, выпущенными предприятиями одной отрасли промышленности в стране А, на товары, выпущенные предприятиями другой отрасли в стране В (например, обмен французского вина на японские будильники). В то же время международная торговля в значительной степени состоит из внутриотраслевых торговых операций. **Внутриотраслевая торговля** (intraindustry trade) — это обмен товарами, выпускаемыми предприятиями одной отрасли промышленности, между разными странами. Например, Япония экспортирует автомобили «Toyota» в Германию, а Германия, в свою очередь, экспортирует автомобили марки «BMW» в Японию. На внутри-

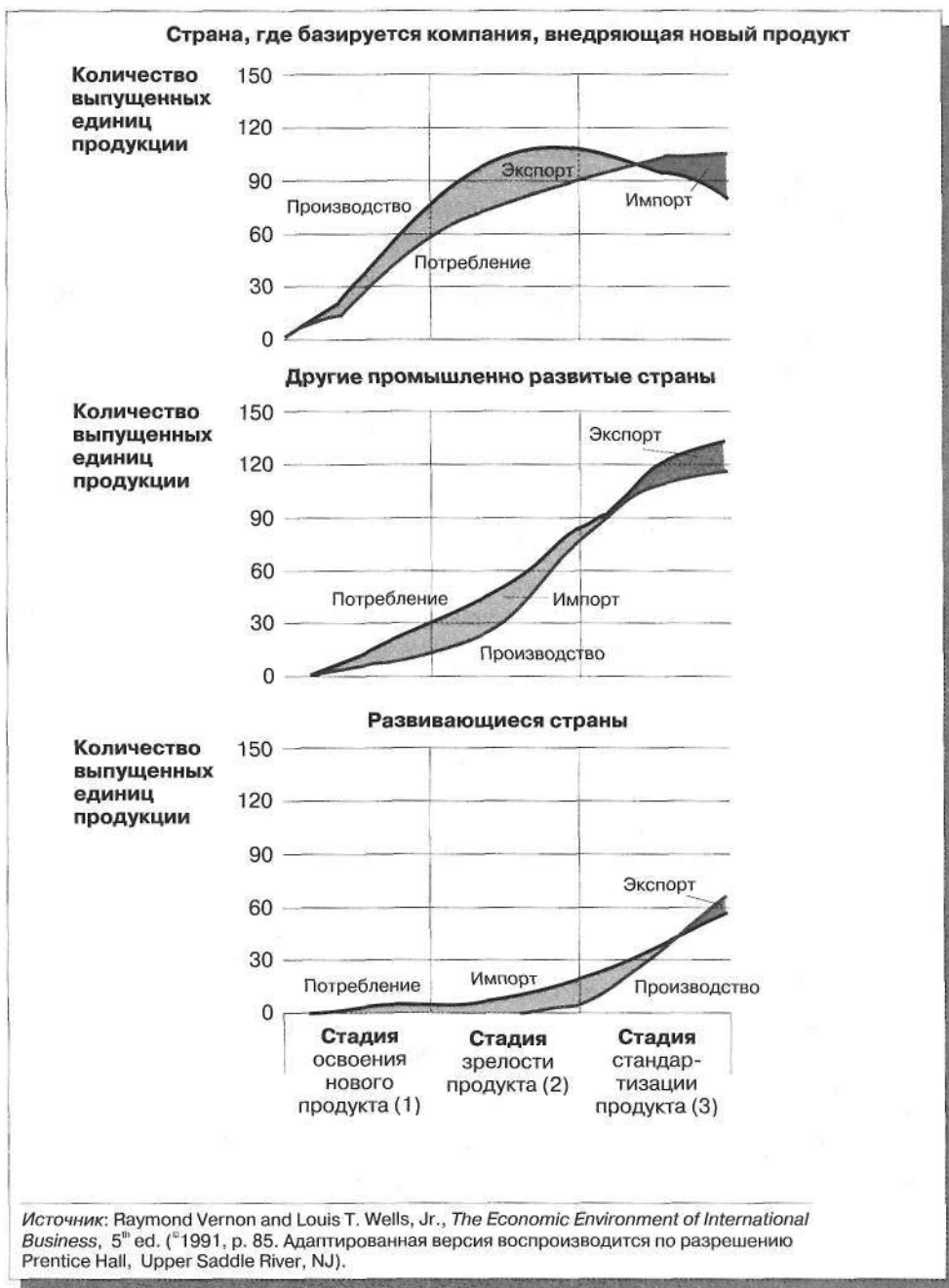
отраслевую торговлю приходится около 40% мирового объема торговли; классические теории международной торговли не учитывают это явление.

В 1961 г. шведский экономист Стефан Линдер (Steffan Linder) попытался найти объяснение феномену внутриотраслевой торговли. Линдер выдвинул гипотезу о том, что международная торговля промышленными товарами происходит в результате сходства между предпочтениями потребителей из разных стран, находящихся на одном и том же уровне экономического развития. По мнению Стефана Линдера, сначала компании производят товары для того, чтобы удовлетворить спрос на отечественном рынке. В процессе поиска новых возможностей для сбыта этих товаров обнаруживается, что наиболее перспективные зарубежные рынки находятся в тех странах, в которых предпочтения потребителей аналогичны нуждам и запросам отечественных потребителей. Например, на японском рынке существует достаточно большой сегмент потенциальных покупателей автомобилей марки «BMW» — состоятельных покупателей, которые точно так же, как и немецкие потребители, стремятся приобретать престижные, качественные автомобили. Немецкий рынок обеспечивает автомобили марки «Toyota» сегментом потребителей, ориентированных на оптимальное соотношение «цена—качество», аналогичных японским потребителям этого сегмента. Поскольку у каждой из компаний есть целевой сегмент потребителей на рынке другой страны, инициируется процесс внутриотраслевой торговли. Согласно **теории подобия стран** (country similarity theory), сформулированной Стефаном Линдером, торговля промышленными товарами должна происходить главным образом между странами с приблизительно одинаковым доходом на душу населения; кроме того, внутриотраслевая торговля промышленными товарами становится общепринятой формой международной торговли. Теория подобия стран особенно полезна для изучения процесса торговли дифференцированными товарами, такими как автомобили, дорогостоящее электронное оборудование, а также продукты личной гигиены. В процессе принятия потребителями решений о приобретении товаров этой категории большую роль играет узнаваемость бренда и репутация продукта на рынке.

Теория жизненного цикла продукта

Теория жизненного цикла продукта была разработана в сфере маркетинга для описания эволюции стратегий маркетинга по мере прохождения продуктом различных стадий жизненного цикла. Теория жизненного цикла продукта — это еще одна современная теория международной торговли (и, как будет показано ниже, международных инвестиций). Разработанная в 60-е гг. профессором Гарвардской школы бизнеса Реймондом Верноном (Raymond Vernon) теория международного жизненного цикла продукта позволяет отследить роль инноваций, расширение рынка сбыта, сравнительное преимущество производства продукта, а также стратегические действия конкурентов в процессе принятия решений относительно международного производства, международной торговли и международных инвестиций. Согласно теории Вернона, международный жизненный цикл продукта состоит из трех стадий: стадии освоения нового продукта, стадии зрелости и стадии стандартизации продукта. Все эти стадии проиллюстрированы на рис. 6.4.

Рис. 6.4. Международный жизненный цикл продукта



На первой стадии жизненного цикла продукта, или *стадии освоения нового продукта*, в компании происходит разработка и внедрение нового изделия (такого как фотокопировальное устройство или персональный компьютер) в ответ на возникновение потребности в этом продукте на отечественном рынке. Поскольку этот продукт является новым, в компании, которая его разрабатывает, нет достоверных данных о том, существует ли для него прибыльный рынок. Специалисты компании, занимающиеся маркетингом, должны тщательно изучить реакцию потребителей на появление нового продукта, чтобы выяснить, соответствует ли этот продукт их запросам. При этом большое значение имеет оперативная обратная связь с рынком. Следовательно, на первоначальном этапе производство продукта целесообразно размещать в стране, в которой были выполнены научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы по разработке данного изделия (как правило, в одной из развитых стран, таких как Япония, ФРГ, США). На следующем этапе, поскольку размер рынка по-прежнему остается неопределенным, компания стремится минимизировать свои инвестиции в производственные мощности по выпуску продукта. Практически вся продукция, выпущенная на этом этапе, продается на отечественном рынке, а объем экспортных продаж ограничен.

Например, на этапе становления индустрии персональных компьютеров мелкие производители, функционировавшие в этой отрасли, едва успевали удовлетворять стремительно растущий спрос на свою продукцию. Типичным примером этой проблемы является деятельность компании *Apple Computer*. Первая сборочная мастерская этой компании, основанной в 1976 г. (1 апреля — в «День всех дураков»), располагалась в гараже одного из соучредителей Стива Джобса (Steve Jobs). Первый крупный заказ на компьютеры, сделанные в кустарных условиях (заказ на 50 компьютеров, полученный от местного магазина товаров для любителей вычислительной техники), едва не привел компанию к банкротству, так как в ней не было достаточного количества денег для покупки необходимых деталей.⁵ Компания *Apple* смогла выжить только благодаря благоприятным условиям для ведения бизнеса в том месте, где она была расположена, — в Силиконовой Долине. Именно в Силиконовой Долине были расположены основные компании, занимающиеся выпуском электронного оборудования (такие как *Hewlett-Packard*, *Intel* и *National Semiconductor*). Таким образом, в этом регионе не было недостатка в инженерах-электронщиках, которых можно было привлечь к разработке продукции *Apple*. В Силиконовой Долине было также много компаний, которые были готовы делать венчурные инвестиции и искали «новый Xerox». Кроме того, Силиконовая Долина оказалась прекрасным рынком сбыта для продукции *Apple*, обеспечив рост продаж компании от нулевого уровня в 1976 г. до \$7,8 млн в 1978 г. и \$5,7 млрд в 2002 г.

На второй стадии жизненного цикла продукта, *стадии зрелости*, по мере того как все большее количество потребителей начинают осознавать ценность продукта, происходит резкое повышение уровня спроса на этот продукт. Компания, внедряющая новый продукт на рынке, начинает строить новые предприятия с целью расширения своих производственных мощностей и удовлетворения спроса на этот продукт на отечественном и иностранном рынке. В это же время как на отечественном, так и на иностранном рынке начинают появляться конкурирующие

фирмы, которые привлекает перспектива получения прибылей от продажи аналогичной продукции. Компания *Apple* представила версию своей второй модели компьютера «Apple II», собранную вручную, на компьютерной выставке-ярмарке в Сан-Франциско весной 1977 г. За три последующих года компания расширила свои производственные мощности за пределы гаража Стива Джобса и продала 130 000 единиц продукции. Для того чтобы удовлетворить потребительский спрос на внутреннем и внешнем рынке, производство компьютеров «Apple II» было размещено на различных предприятиях в Калифорнии и Техасе, а поставки продукции осуществлялись со складов, расположенных в США и в Нидерландах.

На третьей стадии жизненного цикла продукта, *стадии стандартизации*, происходит стабилизация рынка сбыта этого продукта. Новый продукт становится обычным товаром, и у компаний появляется настоятельная необходимость максимально возможного снижения уровня издержек на его производство. Одним из способов сокращения издержек является перенос производства на предприятия, расположенные в странах с дешевой рабочей силой. В результате начинается процесс импорта продукта на отечественный рынок компании, которая на первоначальном этапе занималась его внедрением (импорт продукта на отечественный рынок компании осуществляется либо самой компанией, либо ее конкурентами). В некоторых случаях такой процесс может привести в результате к полному прекращению производства продукта на отечественных предприятиях.

В настоящее время индустрия персональных компьютеров находится на стадии стандартизации продукта. Дешевые компьютеры известных торговых марок, поставляемые на рынок США новыми производителями (такими как южнокорейские компании *Hyundai* и *Samsung*), представляют собой серьезную угрозу продукции признанных американских лидеров в сфере производства вычислительной техники. Производители из Тайваня, такие как *Tatung*, *Mitac International*, *First International* и *TECO Information Systems* (все эти названия не очень известны американскому потребителю), ежегодно экспортируют в Соединенные Штаты Америки миллионы персональных компьютеров, многие из которых производятся по контрактам для иностранных дистрибьютеров. У компании *Apple* появилась настоятельная необходимость решить проблему появления новых конкурентов на рынке, а также обеспечить возможность назначения более конкурентоспособных цен на свою продукцию. Для этого в компании была разработана новая, упрощенная линия выпускаемых изделий, а также был расширен диапазон использования деталей, соответствующих отраслевым стандартам. Кроме того, производство некоторых компонентов было переведено на предприятия, расположенные в зарубежных странах и была осуществлена модернизация работы складских предприятий.⁶ Тем не менее, несмотря на все эти усилия, отечественные и зарубежные конкурирующие компании продолжают отнимать у компании *Apple* ее долю на рынке и ее прибыли. В результате компания, которая была одним из основоположников индустрии персональных компьютеров, вынуждена обслуживать только небольшой сегмент рынка.

Согласно теории международного жизненного цикла продукта, отечественное производство продукта начинается на первой стадии, достигает максимальных показателей на второй и переживает резкий спад на третьей стадии. Экспорт про-

дукта из страны, в которой расположена компания, внедрившая этот продукт на рынок, также начинается на первой стадии и достигает максимума на второй стадии. Однако на третьей стадии эта страна становится чистым импортером данного продукта. К концу первой стадии жизненного цикла продукта, по мере того как компании из других промышленно развитых стран начинают понимать рыночный потенциал этого продукта, появляются иностранные конкуренты. На второй стадии иностранные конкуренты начинают расширять свои производственные мощности, обслуживая увеличивающийся сегмент отечественного рынка. В конечном итоге иностранные конкуренты могут стать чистыми экспортерами продукта. С другой стороны, по мере ожесточения конкуренции на второй стадии компания, внедрившая продукт, а также ее отечественные конкуренты начинают сокращать издержки производства посредством переноса своих производственных мощностей на предприятия в развивающихся странах, обеспечивающие снижение издержек на производство продукта. В конечном итоге на третьей стадии жизненного цикла продукта эти развивающиеся страны могут стать чистыми экспортерами данного продукта.

Теория глобальной стратегической конкуренции

В 80-е гг. экономисты Пол Кругман (Paul Krugman)⁷ и Келвин Ланкастер (Kelvin Lancaster)⁸ разработали новые теоретические принципы описания закономерностей международной торговли. Основной целью новой теории был анализ влияния глобальной стратегической конкуренции между многонациональными компаниями на торговые потоки. Согласно этой теории, компании стремятся к получению устойчивых конкурентных преимуществ, которые впоследствии могут быть использованы для обеспечения их господства на мировом рынке. Как и подход Линдера, теория глобальной стратегической конкуренции делает вывод о неизбежности всеобщего распространения внутриотраслевой торговли. С другой стороны, в этой теории основное внимание сосредоточивается на анализе стратегических решений, принимаемых компаниями в процессе конкурентной борьбы на международном рынке. Такие компании, как *Caterpillar* и *Komatsu*, *Unilever* и *Procter & Gamble*, *Toyota* и *Ford*, играют друг с другом в бесконечные «кошки-мышки» на глобальной основе, стремясь усилить свои собственные преимущества и нейтрализовать преимущества конкурента.

В распоряжении компаний, принимающих участие в конкурентной борьбе на международном рынке, есть ряд способов получения устойчивых конкурентных преимуществ. Самые распространенные из этих способов — это наличие у компании прав на интеллектуальную собственность, а также инвестиции в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, получение экономии от масштаба или от диверсификации деятельности и использование возможностей, обеспечиваемых кривой опыта.

Наличие прав на интеллектуальную собственность. Компания, которая имеет права на интеллектуальную собственность (другими словами, обладает правами на торговую марку и фирменное название, а также имеет патенты и авторские права на различные изобретения), во многих случаях получает существенные преимущества перед своими конкурентами. Например, наличие прав на престиж-

ные фирменные названия позволяет ирландской компании *Waterford Wedgwood Company* и французской фирме *Louis Vuitton* назначать высокие цены на свои высококачественные продукты. Конкуренция между компаниями *Coca-Cola* и *PepsiCo* происходит на основании узнаваемости их торговых марок и фирменных названий среди потребителей во всем мире.

Инвестиции в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

Затраты на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, НИОКР (research & development, R&D), — это основной компонент общего объема затрат на производство высокотехнологичных продуктов. Например, компания *Airbus* планирует выделить \$12 млрд на разработку новой модели самолета-гиганта модели «A380». Компании, действующие в компьютерной и фармацевтической отраслях промышленности, а также в индустрии полупроводников, тоже выделяют большие средства на проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, чтобы поддерживать свою конкурентоспособность. Из-за таких высоких начальных издержек другие компании не решаются конкурировать с признанными лидерами в этих отраслях. Следовательно, компания, которая приступает к разработке и внедрению нового продукта на рынок, получает преимущество первого шага.

Компании, заблаговременно инвестирующие средства в разработку новых продуктов и получающие в результате этого преимущество первого шага, имеют возможность занять господствующее положение на рынке. Согласно теории глобальной стратегической конкуренции, торговые потоки на международном рынке формируются в зависимости от того, какие компании вкладывают необходимые средства в НИОКР. Почему Евросоюз стал крупным экспортером коммерческих воздушных транспортных средств? Потому что компания *Airbus* является одной из немногих компаний данного профиля, готовых вкладывать большие суммы денег в разработку новых моделей самолетов, а также потому, что штаб-квартира компании расположена в Европе. Как отмечено в разделе «Мир e-технологий», голландские компании также сделали крупные инвестиции в новые технологии, чтобы поддерживать свое лидирующее положение на мировом рынке цветов.

Компании, осуществляющие сбыт своей продукции на больших сегментах внутреннего рынка, имеют возможность более оперативно получать большое количество информации по каналам обратной связи с потребителями. Именно поэтому такие компании обладают преимуществами перед своими иностранными конкурентами на рынках товаров, производство которых основано на использовании высоких технологий. Обратная связь с потребителями позволяет таким компаниям вносить необходимые коррективы в конструкцию изделий еще на стадии НИОКР, что позволяет им лучше удовлетворять нужды отечественных потребителей. Впоследствии этот опыт может быть использован для удовлетворения нужд иностранных потребителей. Например, такие американские производители сельскохозяйственных химических препаратов, как компании *Monsanto* и *Eli Lilly*, имеют преимущества перед японскими конкурирующими фирмами в сфере разработки пестицидов, используемых в процессе выращивания сои, поскольку американский рынок сбыта таких пестицидов намного больше японского рынка аналогичной продукции. Опыт, полученный этими компаниями на американском

Роль электронной коммерции в успехе цветочного аукциона в Аалсмеере

Практически у каждого человека слово «Нидерланды» вызывает следующие ассоциации: ветряные мельницы, деревянные туфельки и тюльпаны. Тем не менее почти все голландские ветряные мельницы находятся сейчас в плохом состоянии, туфли из дерева делают только как сувениры для туристов, а вот тюльпаны — это совсем другое дело. Страна является одним из крупнейших в мире экспортеров цветов и местом расположения самой большой в мире цветочной биржи — цветочного аукциона в Аалсмеере (Aalsmeer Flower Auction).

Более 7000 фирм, выращивающих цветы, и 1300 компаний, которые их покупают, пользуются услугами цветочного аукциона в Аалсмеере, расположенного недалеко от аэропорта Схипхол в Амстердаме. За один обычный день торгов на бирже продается два миллиона растений и 19 миллионов цветов. Большую часть этих цветов выращивают голландские фермеры или фермеры из соседних стран. В 2000 г. годовой объем продаж цветов через этот аукцион составил €1,45 млрд.

Эти цифры не в полной мере отображают значение цветочного аукциона в Аалсмеере. Большие объемы торговых операций, осуществляемых через этот аукцион, позволили создать фьючерсный рынок тюльпанов, роз и других цветов. Заключение фьючерсных контрактов на закупку цветочной продукции позволяет крупным компаниям по оптовой торговле цветами заниматься организацией рекламной компании и заблаговременно осуществлять закупки цветов, предназначенных для поставки в адрес заказчиков, не опасаясь потери прибылей в случае неожиданных колебаний цен на эту продукцию в момент фактической оплаты полученной партии. Возможность заключения фьючерсных контрактов на закупку цветов привлекает больше закупщиков и продавцов на бирже в Аалсмеере, увеличивая тем самым объем торговых операций и повышая ликвидность рынка.

Для того чтобы расширить влияние цветочной биржи в Аалсмеере за пределы регионального рынка, в систему продажи цветов через аукцион была внедрена возможность осуществления операций через Интернет. В настоящее время закупщики из Германии, Франции и других европейских стран могут следить за ходом торгов тюльпанами, розами и хризантемами на аукционе без необходимости ехать в Амстердам. Для размещения заказов на поставку партий цветов можно также использовать web-сайт аукциона (www.FlowerAccess.com). Использование новых технологий наряду с традиционными биржевыми торгами гарантирует, что цветочный аукцион в Аалсмеере останется (по крайней мере, в ближайшем будущем) крупнейшей в мире цветочной биржей.

Источники: «Dutch Flower Auction Blooms», *Financial Times*, October 11, 2001, p. 26;
www.FlowerAccess.com.

рынке пестицидов, может быть использован для удовлетворения нужд японских фермеров.

Получение экономии от масштаба или от диверсификации деятельности. Экономия от расширения масштабов производства или экономия от диверсификации производства предоставляет компаниям возможность достижения устойчивых конкурентных преимуществ на международном рынке. Экономия от масштаба имеет место в случае, когда средний объем издержек на производство продукта снижается по мере увеличения количества единиц продукции, выпущенных одной компанией. Экономия от диверсификации деятельности имеет место в случае, когда средний объем издержек на производство продукта снижается по мере увеличения количества различных продуктов, выпускаемых в рамках одной компании. Экономия от масштаба или от диверсификации деятельно-

сти позволяет компаниям обеспечить достаточно низкие средние издержки на производство одной единицы продукции, что дает им преимущества перед конкурентами, действующими на мировом рынке. Оба типа экономии имеют также большое значение для компаний, занимающихся розничной торговлей посредством электронной коммерции. Например, компания *Amazon.com* вложила громадные средства в разработку собственного web-сайта и создание клиентской базы. Поскольку большую часть этих расходов можно отнести к разряду фиксированных затрат, средний объем издержек компании в расчете на одну торговую сделку сокращается по мере увеличения объема сбыта. В поисках получения экономии от масштаба на основании увеличения товарооборота компания *Amazon.com* осуществляет в последнее время расширение своей сферы деятельности на международный рынок. Кроме того, включение дополнительной линии продуктов в систему сбыта через web-сайт компании требует относительно небольшого объема издержек. Таким образом, компания расширила ассортимент реализуемой продукции и помимо книг начала продавать компакт-диски и видеокассеты, чтобы получить экономию от диверсификации продаж.

Использование возможностей, обеспечиваемых кривой опыта. Еще один источник получения той или иной компанией преимуществ в международной торговле — это использование возможностей, обеспечиваемых кривой повышения производительности по мере приобретения опыта в производстве того или иного продукта. В некоторых случаях сокращение объема затрат на производство продукта имеет место в случае, когда компания приобретает больше опыта в изготовлении этого продукта. Кривые опыта могут иметь настолько большое значение, что иногда именно они определяют характер конкурентной борьбы в рамках той или иной отрасли. Например, в компаниях по производству полупроводниковых интегральных схем вполне обычным фактом является сокращение затрат на производство одной единицы продукции на 25-30% при каждом удвоении общего объема производства интегральных схем.⁹ Любая компания, стремящаяся обеспечить низкий уровень издержек производства при выпуске интегральных схем массового спроса (таких как микросхемы памяти емкостью 64 Мб), может достигнуть этой цели только при наличии большого опыта в производстве продукции такого типа по сравнению с конкурентами. Как американские, так и азиатские производители интегральных схем во многих случаях назначают на свою продукцию цены, не превышающие текущих затрат на ее производство. Целью такого подхода к ценообразованию является обеспечение товарооборота продукции, который позволил бы накопить необходимый опыт в ее производстве. Полученный опыт, в свою очередь, позволяет этим производителям сокращать издержки производства в дальнейшем. Использование передовых технологий в производственных процессах, а также агрессивные стратегии сбыта, ориентированные на снижение цен, позволяют азиатским производителям интегральных схем (таким как компания *Samsung*) занимать господствующее положение в сфере производства дешевых, унифицированных полупроводниковых интегральных схем.¹⁰ Аналогичным образом американские компании по производству полупроводниковых интегральных схем (например, *Intel* и *Advanced Micro Devices*) используют возможности, предоставляемые кривой опыта, для сохранения своего

лидирующего положения в производстве более дорогостоящих, патентованных интегральных схем (таких как «Pentium 4» и «Athlon»), которые являются «мозгом» микрокомпьютеров нового поколения.

Теория конкурентных преимуществ стран

Теория конкурентных преимуществ стран (theory of national competitive advantage), разработанная профессором Гарвардской школы бизнеса Майклом Портером (Michael Porter), — это самая современная теория международной торговли. По мнению Майкла Портера, успех в международной торговле обеспечивается взаимодействием четырех элементов, характерных для конкретной страны и для конкретной компании: наличие факторов производства; уровень потребительского спроса; смежные и вспомогательные отрасли; стратегия компании, ее организационная структура и уровень конкуренции. Как показано на рис. 6.5, Майкл Портер представляет эти элементы в виде вершин ромба.

Совокупность факторов производства. Конкурентоспособность страны на международном рынке в значительной степени зависит от совокупности факторов производства, которыми эта страна располагает. Совокупность факторов производства является также центральным элементом теории Хекшера¹ Олина, однако Майкл Портер расширил диапазон этих факторов. Помимо земли, труда и капитала Портер включил в эту совокупность более современные факторы производства, такие как уровень образования работников и качество инфраструктуры страны. В своих работах Майкл Портер подчеркивает роль процесса формирования сово-

Рис. 6.5. Ромб Портера, отображающий схему формирования конкурентных преимуществ страны



купности факторов производства посредством профессиональной подготовки работников, проведения научно-исследовательских работ по разработке новых продуктов, а также использования новых идей и инновационных технологий.

Уровень потребительского спроса. Существование развитой клиентской базы, состоящей из большого количества отечественных потребителей, во многих случаях стимулирует разработку и распределение новых продуктов в процессе борьбы компаний за господство на отечественном рынке. С другой стороны, удовлетворяя нужды отечественных потребителей, компании продолжают разрабатывать новые продукты и совершенствовать их, что, в свою очередь, позволяет расширить сбыт этих продуктов на рынки зарубежных стран. Таким образом, компания, которая первой выпустила новый продукт, может опередить также и иностранные конкурирующие фирмы, занимающиеся производством аналогичной продукции. Например, японским производителям бытовой электроники удается сохранять за собой конкурентные преимущества на международном рынке благодаря готовности японских потребителей, принадлежащих к обеспеченному среднему классу, покупать самые последние модели изделий, выпускаемых компаниями *Sony*, *Toshiba* и *Matsushita*. Новые модели записывающих японских видеокамер, телевизоров с большими экранами и DVD-плееров сначала проходят опробование на рынке Японии, после чего начинается их продажа потребителям в странах Европы и Северной Америки, среди которых на этот момент также появляется спрос на эти модели. Аналогичный процесс происходит и в электронной торговле через Интернет. Стремительное распространение Интернета среди потребителей и компаний в странах Северной Америки формирует благоприятные условия, позволяющие таким компаниям, как *eBay* и *Amazon.com*, разрабатывать новые продукты и быстро приспосабливать их к нуждам как отечественных, так и зарубежных потребителей.

Смежные и вспомогательные отрасли. Появление нового промышленного предприятия во многих случаях стимулирует развитие местных компаний-поставщиков, которые стремятся удовлетворять нужды этого предприятия в сфере производства, маркетинга и распределения продукции, которую оно выпускает. Расположение промышленного предприятия в непосредственной близости от поставщиков позволяет ему пользоваться преимуществами более удобных способов взаимодействия с поставщиками, а также обмениваться с ними новыми идеями и соображениями относительно сокращения издержек производства. Конкурентная борьба между поставщиками исходных ресурсов приводит к снижению цен на продукцию, повышению ее качества, а также к использованию новых технологий на рынке исходных ресурсов, что, в свою очередь, повышает конкурентоспособность нового промышленного предприятия на международном рынке. Например, в приведенном выше примере с компанией *Apple* первый революционный персональный компьютер этой компании был собран в середине 70-х гг. в гараже Стива Джобса в Калифорнии. По мере стремительного повышения спроса на персональные компьютеры компании-поставщики начали размещать свои мощности в Силиконовой долине, чтобы быть поближе к компании *Apple* и другим производителям персональных ЭВМ. Наличие развитой сети поставщиков программного обеспечения, накопителей на магнитных дисках и компьютер-

ных интегральных схем в Силиконовой долине еще больше укрепило конкурентные преимущества калифорнийских производителей персональных компьютеров на мировом рынке.

Стратегия компании, ее организационная структура и уровень конкуренции. Условия ведения бизнеса на отечественном рынке определяют способность компании успешно конкурировать на международном рынке. Для того чтобы устоять в жесткой конкурентной борьбе на отечественном рынке, компания должна постоянно направлять свои усилия на сокращение издержек производства, повышение уровня качества изделий, производительности труда, а также на разработку новых продуктов. Компании, которые смогли пройти такое испытание, в большинстве случаев способны выдержать конкуренцию и на международном рынке. Более того, большая часть инвестиций, вложенных компанией на отечественном рынке (например, инвестиции в НИОКР, управление качеством, формирование бренда и подготовку работников), может быть распространена на иностранные рынки при низком уровне требуемых при этом затрат. Такие компании имеют конкурентные преимущества при расширении сбыта своей продукции на зарубежные рынки. Так, согласно теории Портера, жесткая конкуренция на отечественных рынках способствовала успеху японских компаний по выпуску автомобилей и бытовой электроники, а также американских компаний по производству персональных компьютеров, на международном рынке.

По мнению Майкла Портера, государственная политика также может оказывать определенное влияние на формирование стратегии международной торговли, которой придерживается компания. В качестве примера можно рассмотреть немецкий рынок сбыта автомобилей. В Германии имеет место очень высокий уровень затрат на рабочую силу, поэтому немецким производителям автомобилей достаточно трудно выдерживать ценовую конкуренцию на международном рынке. С другой стороны, как известно большинству автомобилистов, на многих участках знаменитых немецких автобанов нет ограничений на скорость передвижения. Поэтому немецкие автомобилестроительные компании, такие как *Daimler-Benz*, *Porsche* и *BMW*, избрали путь получения конкурентных преимуществ на международном рынке на основании улучшенного качества своих автомобилей и обеспечения высоких эксплуатационных характеристик посредством разработки ходовой части, двигателей, тормозных систем и подвесок, которые выдерживали бы передвижение на больших скоростях. Следовательно, эти компании занимают лидирующее положение на международном рынке качественных автомобилей с высокими эксплуатационными характеристиками. В разделе «Мир e-технологий» приведен еще один пример этого явления: выход компании *Nokia* на лидирующие позиции на мировом рынке на базе географических особенностей Финляндии — страны, в которой расположена компания.

Теория Портера — это смешанная теория: она сочетает в себе элементы классических теорий, в которых основное внимание уделяется совокупным факторам производства страны, и элементы современных теорий, ориентированных на деятельность отдельных компаний. Страны (или их правительства) играют важнейшую роль в формировании среды ведения бизнеса, которая может либо содействовать, либо препятствовать способности компаний вести конкурентную борьбу на меж-

дународном рынке. С другой стороны, компании — это те субъекты экономической деятельности, которые принимают фактическое участие в международной торговле. Некоторые компании добиваются успеха на международном рынке; другим это не удастся. Компании *Porsche*, *Daimler-Benz* и *BMW* успешно воспользовались возможностью, предоставленной им решением правительства Германии снять ограничения на скорость передвижения на автомагистралях страны, что позволило этим компаниям занять сегмент рынка сбыта автомобилей с высокими эксплуатационными характеристиками. Напротив, такие немецкие производители автомобилей, как *Volkswagen* и *Opel*, предпочли сфокусировать свое внимание на удовлетворении нужд потребителей из среднего класса, ограничивая тем самым свои возможности в плане конкуренции на международном рынке.

Обобщив изложенный выше материал, можно сделать вывод о том, что ни одна из теорий международной торговли не позволяет получить исчерпывающий анализ торговых потоков между разными странами. Классические теории полезны для описания механизмов межотраслевой торговли однородными, недифференцированными продуктами, такими как сельскохозяйственная продукция, сырье и обработанные материалы, например, сталь и алюминий. Современные теории помогают понять процесс внутриотраслевой торговли неоднородными, дифференцированными товарами: телевизоры «Sony», бульдозеры «Caterpillar», — сбыт многих товаров этой категории основывается на репутации торговой марки. Теория национальных конкурентных преимуществ, разработанная Майклом Портером, представляет собой обобщение многих аспектов существующих теорий, ориентированных как на торговлю между странами, так и на деятельность отдельных компаний. На рис. 6.6 в обобщенном виде представлены основные теории международной торговли.

Рис. 6.6. Теории международной торговли

Теории, основой которых является торговая деятельность страны	Теории, основой которых является торговая деятельность компании
<p>Элемент анализа: страна Время появления: до Второй мировой войны Разработаны экономистами Позволяют анализировать межотраслевую торговлю В число теорий этого типа входят следующие теории:</p> <ul style="list-style-type: none"> • меркантилизм; • теория абсолютных преимуществ; • теория сравнительных преимуществ; • теория обеспечения факторами производства (теория Хекшера–Олина) 	<p>Элемент анализа — компания Время появления: после Второй мировой войны Разработаны профессорами школ бизнеса Позволяют анализировать внутриотраслевую торговлю В число теорий этого типа входят следующие теории:</p> <ul style="list-style-type: none"> • теория подобия стран; • теория жизненного цикла продукта; • теория глобальной стратегической конкуренции; • теория конкурентного преимущества стран

История *Nokia* полна контрастов и противоречий

История развития компании *Nokia* достойна внимания, хотя и не лишена противоречий. По сравнению с большинством современных высокотехнологичных телекоммуникационных компаний она намного старше: компания была основана в 1865 г. В то же время по другим параметрам компания *Nokia* является не только одной из самых новых в мире компаний в этой отрасли, но и одной из самых жизнеспособных компаний, поражающих своими размерами.

Основателем *Nokia* был молодой финский инженер Фредерик Идестам (Frederik Idestam). Успех компании на раннем этапе ее развития согласуется с выводами теории сравнительного преимущества. Фредерик Идестам открыл на берегу финской реки Нокиа (отсюда и название компании) небольшую фабрику по производству целлюлозы и бумаги, используя имеющуюся в избытке древесину в качестве сырья. На протяжении следующих ста лет компания процветала, но не получила при этом широкой известности.

В 60-е гг. XX в. руководством компании было принято решение о расширении сферы деятельности до региональных масштабов. В 1967 г. при содействии правительства Финляндии компания *Nokia* приобрела две государственные фирмы, *Finnish Rubber Works* и *Finnish Cable Works*. В 1981 г. судьба компании резко изменилась, когда произошло одно конструктивное событие: поскольку компания так хорошо справилась с управлением предприятиями по производству изделий из каучука и по выпуску электрического кабеля, правительство Финляндии предложило продать *Nokia* 51% акций государственной компании *Finnish Telecommunications Company*.

Поскольку компания *Nokia* уже имела опыт в сфере цифровых технологий, она быстро ухватилась за эту возможность и начала свой активный выход на рынок по многим направлениям бизнеса в сфере телекоммуникаций. Например, в 1982 г. компанией *Nokia* была организована первая в Европе цифровая телефонная сеть. Приобретение ряда других компаний позволило *Nokia* занять первое место в мире по производству мобильных телефонов.

На первый взгляд может показаться, что более крупные промышленно развитые страны (такие как Соединенные Штаты Америки, Германия и Япония) должны быть лидерами на рынке мобильных телефонов. Тем не менее особенности географического положения Финляндии стали сильнейшим катализатором успеха компании *Nokia*. На большей части территории страны растут густые леса, и многие регионы являются малозаселенными. Создание, техническое обслуживание и обновление наземных кабельных коммуникационных сетей требует много времени и средств, что делает цифровые беспроводные коммуникационные системы достаточно выгодными. Таким образом, географические условия в стране были практически идеальными для того, чтобы ориентированная на будущее компания *Nokia* добилась таких больших успехов.

Тем не менее, несмотря на достигнутые успехи, компания *Nokia* не остановилась в своем развитии. Напротив, она активно продвигает свои передовые технологии на новые рынки. В числе этих технологий можно назвать обеспечение сотовых телефонов надежной и доступной связью с Интернетом. Компания была первой в этой области и быстро внедрила на рынок свое изобретение — WAP (wireless application protocol — протокол беспроводных приложений, позволяющий легко получать доступ к Интернету). WAP, по всей вероятности, станет отраслевым стандартом — другим компаниям не останется ничего другого, как следовать этому стандарту.

Источники: Hoover's Handbook of World Business 2003 (Austin, Tex.: Hoover's Business Press, 2003), pp. 386-387; «It Takes a Cell Phone», Wall Street Journal, June 25, 1999, pp. B 1, B4.

Углубленное изучение культуры



Деньги и торговля — это краеугольные камни культуры Гонконга. Посетите web-сайт www.prenhall.com/griffin, чтобы выяснить, как подобная ориентация влияет на все аспекты жизни и ведения бизнеса в этой стране.



www.prenhall.com/griffin

Краткий обзор международной инвестиционной деятельности

Торговля — это наиболее очевидная, но не единственная форма международного бизнеса. Еще одна важная форма — это международная инвестиционная деятельность, в процессе которой жители одной страны поставляют капитал в другую страну.

Типы международных инвестиций

Как было упомянуто в главе 1, международные инвестиции подразделяются на две категории: портфельные инвестиции и прямые иностранные инвестиции (ПИИ). Различие между этими двумя типами инвестиций состоит в том, в какой степени инвестор намерен контролировать вложенный капитал: принимать активное участие в управлении компанией, в которую вложены его средства, или просто получать доход от пассивных инвестиций.

Портфельные инвестиции (portfolio investments) представляют собой пассивное владение ценными бумагами, такими как акции, облигации или другие финансовые активы; ни одна из этих категорий ценных бумаг не дает инвестору права принятия активного участия в управлении деятельностью эмитента этих ценных бумаг или осуществления контроля над его деятельностью. Согласно современной теории финансов, стимулом для формирования портфеля иностранных инвестиций может служить поиск приемлемой ставки дохода на инвестированный капитал, а также стремление инвестора к снижению степени риска на основании географической диверсификации портфеля инвестиций. Опытные руководители отделов регулирования денежных операций в финансовых учреждениях Нью-Йорка, Лондона, Франкфурта, Токио и других крупных городов мира хорошо знают преимущества международной диверсификации. Например, в 2001 г. частные лица, являющиеся гражданами США, приобрели иностранных ценных бумаг на сумму \$95 млрд, увеличив совокупный объем инвестиций данного типа до \$2,1 трлн. Стоимость ценных бумаг (выпущенных компаниями, федеральными органами власти, органами власти штатов и местными органами власти США), которые были приобретены иностранными част-

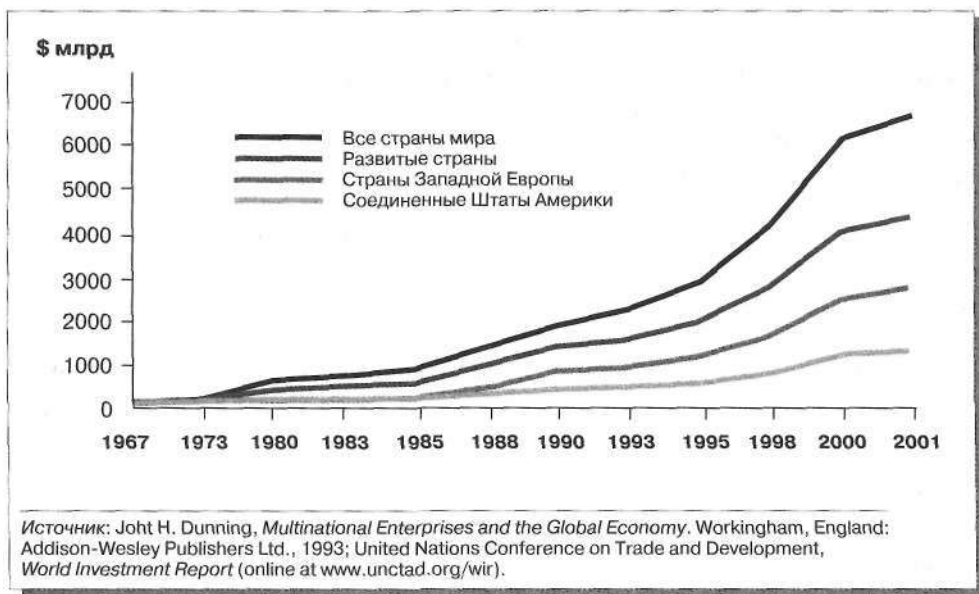
ными инвесторами, составила \$396 млрд, что увеличило совокупный объем таких инвестиций до \$3,2 трлн.¹¹

Прямые иностранные инвестиции (foreign direct investment, FDI) — это приобретение иностранных активов с целью осуществления контроля над ними. Специалисты Департамента статистики США определяют ПИИ как «владение 10% или более ценных бумаг предприятия, дающими право голоса на собрании акционеров, или эквивалентной долей в неакционерной фирме».¹² Существует несколько типов прямых иностранных инвестиций, в том числе приобретение существующих активов в зарубежной стране, новые инвестиции в объекты собственности, производственные мощности и оборудование, а также открытие совместных предприятий с местными партнерами. Возможно, самый значимый в историческом плане пример ПИИ в США — это так называемая «24-долларовая сделка», когда голландский первопроходец Питер Минейт (Peter Minuet) выкупил у индейского вождя остров Манхэттен за мешок стеклянных бус.¹³ В результате этой сделки появился Нью-Йорк — один из ведущих финансовых и коммерческих центров мира.

Рост прямых иностранных инвестиций

За последние 30 лет объем прямых иностранных инвестиций в мире существенно увеличился. Как показано на рис. 6.7, в 1967 г. общий объем (или накопленная стоимость) прямых иностранных инвестиций, полученных странами мира, немного превышал \$100 млрд. В 2001 г. этот показатель достиг \$6,8 трлн. Такой ошеломляющий рост ПИИ (и ускорение этого роста в 90-е гг.) отображает про-

Рис 6.7. Объем прямых иностранных инвестиций по категориям стран-получателей, \$ млрд



цесс глобализации мировой экономики. Логично предположить, что большая часть прямых иностранных инвестиций поступает из развитых стран. Как ни странно, значительный объем ПИИ поступает также и в адрес развитых стран. Ниже в этой главе рассматриваются причины такого бурного роста объема ПИИ.

Прямые иностранные инвестиции и США

Более глубоко понять процесс движения прямых иностранных инвестиций можно на примере отдельной страны. Рассмотрим общий объем ПИИ в США (см. табл. 6.4, *a*), который к концу 2002 г. составил \$1,3 трлн (эта сумма определена по первоначальной стоимости ПИИ). Самым важным источником ПИИ была Великобритания, на долю которой приходится \$283,3 млрд, или 21% от общего объема ПИИ. На другие страны, перечисленные в табл. 6.4, *a*, приходится 87% от общего объема ПИИ в экономику Соединенных Штатов Америки.

Общий объем прямых иностранных инвестиций, вложенных гражданами США в экономику зарубежных стран, составил к концу 2002 г. \$1,5 трлн (см. табл. 6.4, *b*). Большая часть этих инвестиций была направлена в адрес развитых стран, в частности — Объединенного Королевства (\$255,4 млрд) и Канады (\$152,5 млрд). На другие страны, перечисленные в табл. 6.4, *b*, приходится 63% от общего объема прямых иностранных инвестиций, поступающих из США.

На основании данных, представленных в табл. 6.4, можно сделать достаточно неожиданный вывод о том, что такие небольшие страны, как Бермудские и Багамские острова, а также другие небольшие страны Карибского бассейна, играют большую роль в потоке ПИИ. Дело в том, что все эти страны служат в качестве крупных офшорных финансовых центров (анализ этих центров представлен в главе 8). Многие американские компании открывают в таких центрах свои финансовые дочерние предприятия, чтобы воспользоваться преимуществами низких налогов и законодательных норм, способствующих ведению бизнеса. Аналогичным образом многие финансовые компании из других стран открывают свои дочерние компании на территории США.

На протяжении последнего десятилетия исходящий поток ПИИ из США превышал входящий поток ПИИ в страну (см. рис. 6.8), но объем прямых иностранных инвестиций обеих категорий увеличился более чем в два раза. Несмотря на то что входящий и исходящий потоки ПИИ не совпадают полностью, характер этих потоков ясен: большая часть обоих потоков прямых иностранных инвестиций приходится на самые богатые страны. В следующем разделе рассматривается решающая роль многонациональных корпораций в движении ПИИ в этом процессе.

Теории международных инвестиций

Почему осуществляются прямые иностранные инвестиции? Студент-второкурсник, впервые изучающий курс «финансы», мог бы дать на этот вопрос ответ, который лежит на поверхности: средняя норма прибыли на инвестированный капитал выше на рынках зарубежных стран. Однако, если принять во внимание ту направленность потоков ПИИ, которая была проанализирована выше, этот ответ можно

Источники данных: Бюро экономического анализа, июль 2003 г.

Таблица 6.4
США и ПИИ, конец 2002 г., \$ млрд

а) Источники ПИИ, поступающих в Соединенные Штаты Америки	
Великобритания	283,3
Франция	170,6
Нидерланды	154,8
Япония	152,0
Германия	137,0
Швейцария	113,2
Канада	92,0
Люксембург	34,3
Бермудские, Багамские и другие острова Карибского бассейна	32,5
Другие страны Европы	113,3
Другие страны мира	65,0
Всего	1348,0
б) Получатели ПИИ из США	
Великобритания	255,4
Канада	152,5
Нидерланды	145,5
Бермудские, Багамские и другие острова Карибского бассейна	98,1
Швейцария	70,1
Япония	65,7
Германия	64,7
Мексика	58,1
Франция	44,0
Другие страны Европы	217,2
Другие страны мира	349,7
Всего	1521,0

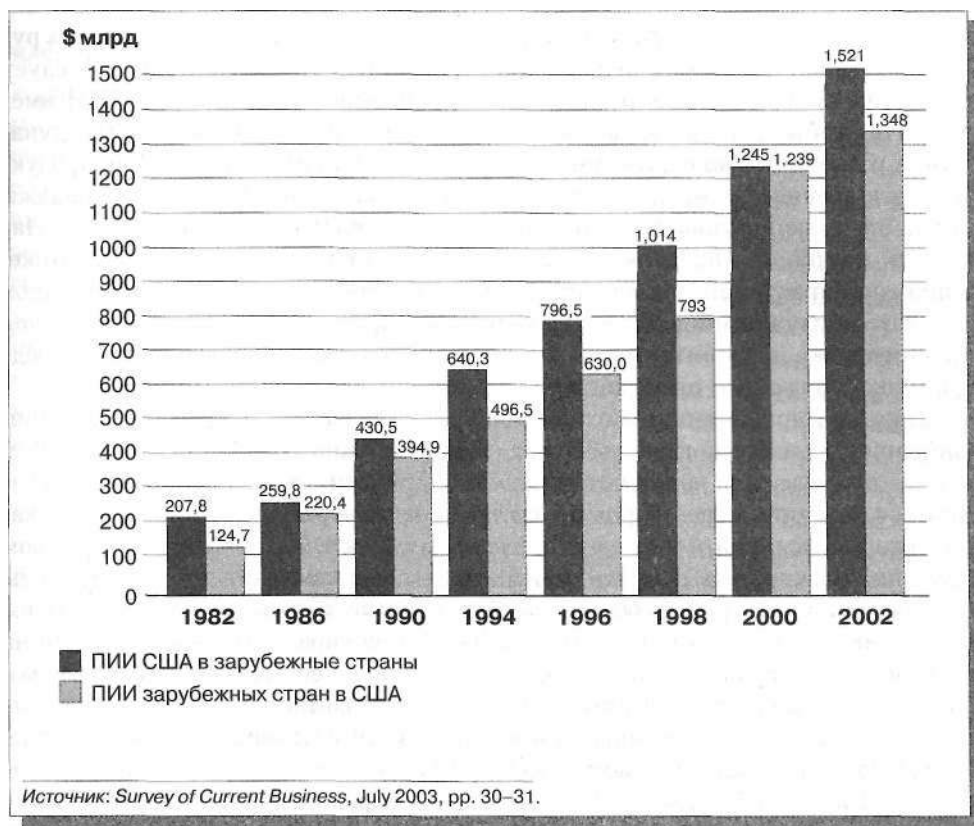
Источник: *Survey of Current Business*, July 2003, pp. 30–31.

считать неудовлетворительным. Канада и Великобритания являются одновременно как основными источниками прямых иностранных инвестиций, поступающих в США, так и основными получателями ПИИ из этой страны. Средние показатели нормы прибыли на инвестированный капитал в Канаде и Великобритании не могут быть одновременно ниже соответствующих показателей в Соединенных Штатах (что было бы основанием для входящего потока ПИИ в США) и выше этих показателей (что стало бы причиной исходящего потока ПИИ из США). Такой же характер двусторонних инвестиций имеет место и в рамках отдельных отраслей промышленности. Например, к концу 2001 г. компании США инвестировали \$4,5 млрд в химическую промышленность Бельгии, тогда как бельгийские фирмы инвестировали \$6 млрд в химическую промышленность США. Причиной формирования такой направленности потоков ПИИ не могут быть только различия в нормах прибыли на инвестированный капитал между разными странами или отраслями промышленности. Следовательно, необходимо найти другое объяснение ПИИ.

Преимущества владения ценными активами

Более убедительное объяснение причин прямых иностранных инвестиций основывается на определении роли компаний в этом процессе. Ученые, изучавшие

Рис. 6.8. Исходящий и входящий потоки ПИИ в США, 1982-2002



этот вопрос, в первую очередь выяснили, какое влияние на ПИИ оказывает наличие у компании тех или иных конкурентных преимуществ. Согласно **теории конкурентных преимуществ, обусловленных обладанием ценными активами** (ownership advantage theory), компания, которая обладает конкурентными преимуществами, обусловленными наличием тех или иных ценных активов, может использовать эти конкурентные преимущества для проникновения на рынки зарубежных стран посредством ПИИ. В число этих активов может входить, например, передовая технология, широко известная торговая марка или возможность получения экономии от масштаба. Эта теория согласуется с моделями международных и внутриотраслевых ПИИ, рассмотренными ранее в данной главе. В качестве примера можно привести компанию *Caterpillar*, которая построила свои предприятия на территории стран Азии, Европы, Австралии, Южной и Северной Америки, чтобы иметь возможность извлекать выгоду из запатентованных технологий и торговой марки, получившей всемирную известность. По этой же причине основной конкурент *Caterpillar*, компания *Komatsu*, построила свои заводы в Азии, Европе и США.

Теория интернализации

Теория конкурентных преимуществ, обусловленных обладанием ценными активами, только частично раскрывает причины прямого инвестирования за рубежом. Однако эта теория не позволяет объяснить, почему компании следует отдать предпочтение выходу на иностранный рынок посредством ПИИ вместо того, чтобы использовать свои конкурентные преимущества на международном рынке другими способами, например посредством экспорта своей продукции, расширения сферы деятельности на условиях франчайзинга или продажи лицензий на использование своих технологий иностранным компаниям. Например, компания *McDonald's* успешно действует на международном рынке, используя франчайзинг в качестве основного способа открытия ресторанов быстрого обслуживания *McDonald's* во всем мире, тогда как компания *Boeing* удовлетворяет потребительский спрос на рынках зарубежных стран посредством экспорта своей продукции.

Теория интернализации позволяет найти ответ на этот вопрос на основании концепции транзакционных издержек. **Транзакционные издержки** (transaction costs) — это издержки на заключение сделки; другими словами, это затраты, связанные с ведением переговоров по заключению контракта, отслеживанием указанных в нем условий, а также приведением контракта в действие. Руководством компании должно быть принято решение о том, как компании лучше поступить: приобрести или построить собственное предприятие за границей и управлять им или заключить контракт с иностранной фирмой на управление предприятием на основании франчайзингового договора, лицензионного соглашения или договора о поставках. Согласно **теории интернализации** (internalization theory), следует отдать предпочтение прямому инвестированию (другими словами, выпуск продукта, реализуемого на международном рынке, следует осуществлять в рамках корпорации) в случае, если издержки на ведение переговоров по заключению контракта, отслеживание указанных в нем условий, а также приведение в действие контракта с другой компанией выше по сравнению с затратами, которых требует прямое инвестирование капитала в собственные зарубежные предприятия. Например, основные конкурентные преимущества компании *Toyota* — это высокое качество выпускаемой продукции и передовые технологии производства. Добиться этих преимуществ на иностранных предприятиях посредством заключения контрактов с другими фирмами на выполнение соответствующих работ достаточно трудно. Следовательно, компании *Toyota* выгоднее поддерживать работу собственных предприятий по сборке автомобилей в зарубежных странах.

Наоборот, из теории интернализации вытекает вывод о том, что в случае низкого уровня транзакционных издержек компаниям более выгодно заключать контракты с иностранными фирмами и осуществлять коммерческую деятельность на международном рынке посредством продажи лицензий на использование своих торговых марок или прав на открытие предприятий на условиях франчайзинга. Например, компания *McDonald's* достигла большого мастерства в продаже франшиз на открытие ресторанов быстрого обслуживания под маркой «*McDonald's*». Поскольку компании удалось добиться больших успехов в сокращении транзакционных издержек при заключении соглашений с франчайзи,

она и дальше продолжает использовать франчайзинг в качестве основного метода ведения бизнеса за рубежом.

Эклектическая теория Даннинга

Теория интернализации раскрывает причины выхода компаний на международный рынок посредством FDI. Однако эта теория не дает ответа на вопрос о том, почему за рубежом следует размещать производственные мощности по выпуску продукции, — независимо от того, принадлежат ли эти мощности самой компании или ее подрядчику. Другими словами, получает ли компания конкурентные преимущества от размещения производства на территории зарубежных стран? Решению этой проблемы посвящена эклектическая теория, разработанная Джоном Даннингом (John Dunning). **Эклектическая теория** (eclectic theory) — это универсальная теория прямых иностранных инвестиций, сочетающая в себе анализ следующих трех аспектов ведения бизнеса на рынках зарубежных стран: преимущества от обладания ценными активами, преимущества от размещения производства за рубежом и преимущества от интернализации процесса выпуска продукции или предоставления услуг. Согласно этой теории, процесс прямого вложения капитала в зарубежные предприятия оказывает влияние как на международную коммерческую деятельность компании, так и на ее внутрикорпоративную деятельность. В соответствии с эклектической теорией Даннинга ведение бизнеса за рубежом посредством FDI целесообразно в случае выполнения следующих условий.


1. *Наличие конкурентных преимуществ, обусловленных обладанием ионными активами.* Компания должна иметь уникальные конкурентные преимущества, которые позволили бы ей успешно конкурировать с иностранными компаниями на их отечественных рынках. В число активов, которые могут обеспечить такие конкурентные преимущества, входит торговая марка, запатентованная технология, возможность получения экономии от масштаба и т. д. Компания *Caterpillar* обладает всеми названными тремя преимуществами в конкурентной борьбе, которую она ведет в Бразилии с местными компаниями.
2. *Наличие преимуществ от размещения производственных мощностей за рубежом.* Ведение бизнеса посредством размещения мощностей за рубежом должно быть более выгодным по сравнению с размещением мощностей на отечественных предприятиях. Например, компания *Caterpillar* выпускает бульдозеры на предприятиях, расположенных в Бразилии, что позволяет ей получать выгоду от более низких затрат на рабочую силу в этой стране, а также избегать высоких тарифных ограничений на экспорт продукции, выпущенной американскими предприятиями компании.
3. *Наличие преимуществ от интернализации ведения бизнеса.* Компании должно быть более выгодно управлять своими предприятиями за рубежом, чем нанимать независимую местную фирму для выполнения соответствующих работ. Осуществление такого контроля дает компании преимущества в следующих случаях: приведение контракта в исполнение, а также отслеживание действий местной компании, предусмотренных в контракте, требует

больших затрат; местная компания незаконно присваивает запатентованную технологию; неадекватные действия местной компании наносят вред репутации компании и ее торговой марки. Все эти факторы имеют большое значение для компании *Caterpillar*.

Углубленное изучение бизнеса

Гонконг считают «окном», открывающим доступ к ведению бизнеса в Китае. Посетите web-сайт www.prenhall.com/griffin, чтобы выяснить, что представляет собой процесс ведения бизнеса в Гонконге, а также чтобы расшифровать некоторые нюансы китайской культуры.

 www.prenhall.com/griffin

 CultureQuest

Факторы, оказывающие влияние на прямые иностранные инвестиции

Принимая во внимание всю сложность мировой экономики, а также многообразие возможностей, открывающихся перед компаниями в разных странах, не вызывает удивления тот факт, что принятие в компании решения об использовании прямого инвестирования капитала в качестве способа выхода на международный рынок зависит от многих факторов. Эти факторы могут быть отнесены к следующим трем категориям: факторы предложения, факторы спроса и политические факторы (см. табл. 6.5).

Таблица 6.5

Факторы, от которых зависит принятие решения относительно ПИИ

Факторы предложения	Факторы спроса	Политические факторы
Издержки производства	Доступ потребителей к товарам или услугам компании	Возможность обойти торговые ограничения
Логистика	Маркетинговые преимущества	Факторы, стимулирующие экономический рост
Наличие ресурсов	Использование конкурентных преимуществ	
Доступ к технологиям	Мобильность заказчиков	

факторы предложения

Принятие в компании решения об использовании прямого инвестирования капитала в качестве способа выхода на международный рынок зависит прежде всего от факторов спроса, среди которых следует упомянуть издержки производства, логистику, наличие природных ресурсов и доступ к основным технологиям.

Издержки производства. Во многих случаях компании принимают решение о прямых иностранных инвестициях, руководствуясь необходимостью снижения

затрат на производство продукции. Размещение предприятий за рубежом может оказаться более выгодным по сравнению с их размещением в родной стране из-за более низких цен на земельные участки, а также более низких налоговых ставок и арендной платы за использование недвижимости в коммерческих целях либо по причине наличия более дешевой квалифицированной или неквалифицированной рабочей силы. Например, компания *Novolabs*, небольшая немецкая компания по разработке программного обеспечения, перенесла большую часть своей деятельности по выпуску программных продуктов в Новосибирск, Россия. В этом сибирском городе компания *Novolabs* воспользовалась возможностью нанять высококвалифицированных, талантливых программистов за плату, равную одной трети от заработной платы специалистов этой категории, работающих в главном офисе компании в Дюссельдорфе.¹⁴ Таким же образом *GumSung Plastics*, небольшая семейная корейская компания, инвестировала \$8 млн в открытие предприятия по производству пластиковых корпусов для телевизоров и компьютерных мониторов в г. Мехикали, Мексика. Открытие этого предприятия позволило компании сократить затраты на рабочую силу на две трети.¹⁵ Как упоминается в разделе *CultureQuest*, многие компании стремятся размещать свои мощности в Гонконге, чтобы иметь возможность нанимать квалифицированных рабочих этой страны, а также получить доступ к дешевой рабочей силе Китая.

Логистика. Решение о выпуске продукции за рубежом вместо ее экспорта отечественными предприятиями может быть принято компанией в случае, когда экспорт требует больших транспортных издержек. Например, компания *Heineken* интенсивно использует ПИИ как часть стратегии интернационализации своей деятельности, поскольку ее продукция состоит в значительной степени из воды. Приготовление напитков, выпускаемых компанией, недалеко от мест проживания иностранных потребителей этой продукции обходится компании намного дешевле, чем перевозка напитков с пивоваренных заводов, расположенных в Голландии. Иностранные компании также достаточно часто вкладывают капитал в странах, в которых они ведут бизнес, для того чтобы сократить затраты на распределение продукции. Например, компания *Citrovita*, бразильский производитель концентрата апельсинового сока, осуществляет хранение и распределение своей продукции через терминал в порте Антверпен, вместо того чтобы поставлять эту продукцию прямо в продовольственные магазины стран Европы непосредственно из Бразилии. Это позволяет компании *Citrovita* воспользоваться преимуществами низких тарифов на перевозку своей продукции в нерасфасованном виде морским транспортом из Бразилии в этот бельгийский порт. После доставки продукции в порт Антверпен на терминале компании осуществляется расфасовка концентрата сока и его доставка заказчикам в таких европейских странах, как Франция, Германия и страны Бенилюкса.

Наличие природных ресурсов. Компании могут использовать ПИИ для получения доступа к ресурсам, которые имеют важнейшее значение для их деятельности. Например, из-за сокращения добычи нефти в США многие американские нефтяные компании вынуждены были вложить большие средства в приобретение прав на добычу нефти в разных регионах мира. Достаточно часто международные компании ведут переговоры с правительствами стран, в которых они за-

нимаются бизнесом, о получении доступа к сырьевым материалам в обмен на ПИИ. Например, компания *Ayala Corporation* из Манилы построила несколько заводов по выпуску консервов из тунца на индонезийском острове Сулавеси. Строительство этих заводов было одним из пунктов договора с правительством Индонезии о разрешении филиппинским тунцеловым судам, базирующимся на южном филиппинском острове Минданао, ловить рыбу в индонезийских территориальных водах (см. карту 6.1). Эта сделка принесла выгоду обеим странам: более 8000 жителей Филиппин и Индонезии сейчас работают на девяти консервных заводах и 600 рыболовецких судах. Реализация этой сделки позволяет ежегодно экспортировать продукцию из тунца на \$24 млн в страны Северной Америки и Европы.¹⁶

Карта 6.1. Промышленность по производству консервов из тунца в Индонезии и на Филиппинах



Доступ к ключевым технологиям. Получение доступа к технологиям — это еще один стимул для ПИИ. Для компаний может оказаться более выгодным приобретение доли собственности в существующей компании, чем формирование собственной группы специалистов для разработки или воспроизведения новой технологии. Например, многие швейцарские производители фармацевтических препаратов использовали инвестиции в небольшие американские биогенетические компании в качестве недорогого способа получения доступа к современным биотехнологиям. Таким же образом в 90-е гг. тайваньская компания *Acer Inc.*, производитель персональных компьютеров и рабочих станций, за \$100 млн приобрела две компьютерные компании, расположенные в Силиконовой Долине, рассчитывая использовать их технологии и сети распределения для резкого увеличения доли *Acer Inc.* на американском рынке персональных компьютеров.¹⁷

Факторы спроса

Использование ПИИ в качестве способа выхода на международный рынок может иметь в своей основе необходимость расширения рынка сбыта продукции, которую выпускает компания. В число факторов спроса, стимулирующих ПИИ, входит доступ потребителей к товарам или услугам компании, маркетинговые преимущества, использование конкурентных преимуществ и мобильность заказчиков.

Доступ потребителей к товарам или услугам компании. Многие виды международной коммерческой деятельности требуют физического присутствия компаний на рынке. Например, рестораны быстрого обслуживания и предприятия розничной торговли должны обеспечивать потребителям удобный доступ в свои торговые залы (эта необходимость вытекает из элементарных соображений, продиктованных конкурентной борьбой с другими компаниями аналогичного профиля). Компания *KFC* не имеет возможности доставлять своих свежеприготовленных жареных цыплят японским потребителям из ресторанов, расположенных в США; для того чтобы удовлетворить спрос японских потребителей, компания должна открыть свои рестораны на территории Японии. Точно так же успех компании *IKEA* в расширении клиентской базы за пределы внутреннего рынка Швеции обусловлен открытием ряда новых торговых точек в разных странах мира.

Маркетинговые преимущества. Прямые иностранные инвестиции могут обеспечить компании маркетинговые преимущества нескольких типов. Физическое присутствие предприятия на территории страны может увеличить «визуальное присутствие» продукции иностранной компании на рынке страны, в которой эта компания ведет бизнес. Кроме того, иностранная компания может извлечь выгоду из ориентации местных потребителей на покупку продукции, сделанной на территории страны. Например, посредством размещения рекламных объявлений в таких журналах, как «Time» и «Sports Illustrated», компания *Toyota* сделала широко известным благотворное влияние своих американских предприятий на экономику США. Помимо всего прочего, компании могут прибегнуть к ПИИ с целью улучшения обслуживания потребителей. Руководство тайваньской компании *Delta Products*, которая производит батарейные источники питания для портативных компьютеров, было обеспокоено тем, что компания не в состоянии оперативно и достаточно гибко реагировать на изменения запросов американских потребителей, выпуская для них продукцию на предприятиях в Китае и Таиланде. Как сказал один из руководителей компании, «если ваше предприятие построено на Дальнем Востоке, это слишком далеко. Самые последние модификации невозможно внести в конструкцию изделия, которое уже находится на корабле, пересекающем океан». В результате, с целью улучшения обслуживания американских потребителей, компания *Delta* перенесла часть производственных мощностей на мексиканское предприятие, расположенное непосредственно у границы, возле американского городка Ногалес (штат Аризона).¹⁸

Использование конкурентных преимуществ. Прямые иностранные инвестиции могут оказаться лучшим способом использования компанией имеющихся у нее конкурентных преимуществ. Компания, владеющая ценной торговой маркой, фирменным названием или технологией, может отдать предпочтение осуществлению своей деятельности непосредственно в зарубежных странах вместо экспор-

та продукции в эти страны. Во многих случаях окончательное решение по этому вопросу зависит от характера продукта. Например, компания *Pari Mutuel Urbain (PMU)* управляет работой 7000 внеипподромных тотализаторов, расположенных в Европе. Для этого в компании была разработана оригинальная сеть, состоящая из компьютеров, терминалов и средств спутниковой связи, что сделало ее седьмой по величине французской сервисной компанией, ежегодный объем продаж которой составляет \$6 млрд. Успешное использование современных коммуникационных технологий для удовлетворения нужд любителей скачек позволило увеличить объем деловых операций, осуществляемых компанией во Франции, на 25%, а также расширить сеть внеипподромных тотализаторов на территорию Швейцарии и Монако.¹⁹

Мобильность заказчиков. Мотивом для инвестиционной деятельности компании за рубежом могут послужить прямые иностранные инвестиции ее заказчиков или клиентов. В случае, если один из заказчиков компании построит предприятие на территории одной из зарубежных стран, руководством компании может быть принято решение о размещении своего нового предприятия поблизости, обеспечивая тем самым возможность и впрямь быстро и в срок осуществлять поставки своей продукции в адрес заказчика. Не менее важным является также тот факт, что открытие нового предприятия недалеко от предприятия заказчика сокращает вероятность того, что конкурирующая компания из принимающей страны вступит в игру и переманит заказчика на свою сторону. Например, некоторые японские автомобилестроительные компании построили новые предприятия по сборке автомобилей на территории США. В ответ на это японские поставщики, обеспечивающие эти компании необходимыми деталями, открыли в этой стране свои производственные предприятия, склады и научно-исследовательские центры. Необходимость размещения производственных мощностей на территории Соединенных Штатов была обусловлена использованием в этих компаниях метода управления материальными запасами, имеющего название «точно вовремя» (*just-in-time, JIT*). Использование метода *JIT* предполагает минимизацию объема деталей, хранящихся на сборочном предприятии, что ставит в крайне невыгодное положение поставщиков, мощности которых размещены в Японии. Аналогичным образом, после того как в компании *Samsung* было принято решение о строительстве нового завода по производству бытовой электроники на северо-востоке Англии, шесть корейских поставщиков компании также открыли свои предприятия поблизости.²⁰

Политические факторы

Политические факторы также могут сыграть свою роль в принятии компанией решения использовать ПИИ для выхода на международный рынок. Компания может инвестировать капитал в зарубежную страну для того, чтобы обойти торговые ограничения, налагаемые этой страной, или чтобы воспользоваться перспективами экономического роста, предлагаемыми ее правительством.

Возможность обойти торговые ограничения. Во многих случаях компании строят свои предприятия на территории зарубежных стран, чтобы обойти существующие ограничения на экспорт продукции в эти страны. Например, в конце

90-х компания *Fuji Photo Film Company* инвестировала \$200 млн в строительство комплекса производственных предприятий по выпуску фотопленки, которая предназначалась для продажи на американском рынке, в Гринвуде (штат Южная Каролина). Раньше фотопленка поставлялась американским потребителям с предприятий, расположенных в Нидерландах и в Японии. Производство фотопленки в США вместо ее экспорта в страну позволило компании *Fuji* избежать уплаты 3,7% тарифа на ввоз фотопленки, установленного правительством США, а также опровергнуть обвинения, выдвинутые компанией *Kodak* в адрес *Fuji*, в незаконной продаже японской фотопленки на рынке США по демпинговым ценам (демпинг рассматривается более подробно в главе 9).²¹

Факторы, стимулирующие экономический рост. Большинство демократически избранных органов власти (местных, региональных или государственных) заинтересованы в обеспечении экономического благосостояния своих граждан, многие из которых принадлежат к числу избирателей. Правительства многих стран предлагают компаниям льготы, которые призваны склонить их к размещению новых предприятий в пределах их юрисдикции. Льготы, предлагаемые компаниями правительством и другими органами власти страны, могут стать важным катализатором процесса ПИИ. В число таких льгот входит низкая плата за коммунальные услуги, программы подготовки рабочих и служащих, совершенствование инфраструктуры (например, строительство новых шоссе или железных дорог), а также снижение налогов или временное освобождение от уплаты налогов. Достаточно часто многонациональные корпорации извлекают выгоду из соперничества, которое разгорается между органами власти в различных административных единицах той или иной страны за получение права на заключение контрактов с иностранными компаниями, которые создали бы на их территории новые рабочие места. Например, правительство штата Алабама согласилось предоставить компании *Hyundai* льготы на сумму \$118,5 млн, чтобы компания построила на территории штата свое предприятие, на котором (после введения в действие в 2005 г.) предположительно будет занято 2000 рабочих.²² Подобное развитие событий имело место в 2003 г., когда компания *Toyota* объявила о своем намерении построить на территории США новый завод по сборке полноразмерных грузовых автомобилей малой грузоподъемности. Этот завод было решено разместить в Сан-Антонио после того, как правительство штата Техас предложило компании *Toyota* льготы на сумму \$133 млн; в число этих льгот вошло строительство новой железнодорожной линии, подготовка работников, оплата расходов на подготовку места для строительства завода, а также налоговые скидки.²³

Краткое изложение содержания главы

Резюме

Международная торговля — это одна из важнейших форм международного бизнеса: в 2001 г. общий объем международной торговли товарами и услугами составил более \$7,7 трлн. Основная часть этого объема торговли приходится на самые

богатые страны мира — страны «четверки». Международная торговля оказывает как прямое, так и косвенное влияние на внутреннюю экономику стран. Экспорт стимулирует повышение спроса на продукцию, генерируя тем самым благоприятные возможности для получения доходов и обеспечения занятости трудоспособного населения. Импорт приводит к снижению розничных цен и стимулирует отечественные компании повышать эффективность и производительность.

Торговля имеет большое значение для компаний и правительств во всем мире, поэтому ученые разработали ряд теорий, позволяющих объяснить закономерности мировой торговли. В самых ранних теориях (таких как теория абсолютных преимуществ, теория сравнительных преимуществ и теория соотношения факторов производства) основным элементом анализа являются страны. Теории, ориентированные на торговлю между разными странами, помогают раскрыть закономерности межотраслевой торговли и торговли недифференцированными товарами (такими как пшеница, сахар, сталь).

Параллельно с развитием многонациональных корпораций после Второй мировой войны проводились научные исследования, анализирувавшие роль компаний в формировании закономерностей международной торговли. В таких теориях, как теория подобия стран, теория жизненного цикла продукта, а также теория глобальной стратегической конкуренции, основным элементом анализа была отдельная компания как фактор формирования торговых потоков и принятия инвестиционных решений. Эти теории, ориентированные на деловую активность отдельных компаний, позволяют раскрыть закономерности внутриотраслевой торговли и торговли дифференцированными товарами (такими как автомобили, средства личной гигиены и бытовая электроника).

Международные инвестиции — это вторая важная форма участия компаний в международном бизнесе. Международные инвестиции подразделяются на две категории: портфельные инвестиции и прямые иностранные инвестиции. Роль ПИИ возросла по мере увеличения размеров и количества многонациональных корпораций.

Согласно эклектической теории Даннинга, процесс ПИИ имеет место в случае, когда выполнены следующие условия: 1) компания имеет конкурентные преимущества, позволяющие ей преодолеть проблемы, вызванные необходимостью вести конкурентную борьбу с иностранной компанией на ее отечественном рынке; 2) размещение мощностей за рубежом более выгодно по сравнению с размещением мощностей на отечественных предприятиях; 3) из-за высоких транзакционных издержек компании выгоднее выпускать продукцию на собственных зарубежных предприятиях, чем заключать контракты с иностранными фирмами на выполнение соответствующих работ.

Существует ряд факторов, которые могут повлиять на принятие в компании решения о проникновении на международный рынок посредством ПИИ. В некоторых случаях прямые иностранные инвестиции позволяют сократить общий объем затрат компании на выпуск продукции. В число факторов предложения входят издержки производства, логистика, наличие природных ресурсов, а также доступ к основным технологиям. Принятие решения о прямом инвестировании капитала может быть мотивировано такими факторами спроса, как обеспечение

новым потребителям доступа к товарам или услугам компании, обеспечение маркетинговых преимуществ посредством выпуска продукции на местных предприятиях, использование имеющихся конкурентных преимуществ, а также обеспечение близости к заказчикам в процессе интернационализации деятельности компании. Политические факторы также могут сыграть определенную роль в принятии решения относительно ПИИ. В большинстве случаев компании используют ПИИ для того, чтобы обойти торговые ограничения, существующие в стране, или для того, чтобы воспользоваться факторами, стимулирующими экономический рост на базе льгот, предлагаемых органам власти страны, в которой компания ведет бизнес.

Контрольные вопросы

1. Что такое международная торговля? Назовите мотивы, побуждающие предпринимателей заниматься международной торговлей.
2. Назовите различия между теорией абсолютных преимуществ и теорией сравнительных преимуществ.
3. Почему выводы Василия Леонтьева получили статус парадокса?
4. Насколько полезны теории, в которых основным элементом анализа является страна, для раскрытия закономерностей международной торговли?
5. Чем различаются межотраслевая и внутриотраслевая торговля?
6. Объясните влияние жизненного цикла продукта на международную торговлю и международные инвестиции.
7. Назовите основные источники конкурентных преимуществ, которые компании используют в конкурентной борьбе на международном рынке.
8. Назовите четыре элемента теории конкурентных преимуществ стран Майкла Портера.
9. Чем портфельные инвестиции отличаются от прямых иностранных инвестиций?
10. Перечислите три составные части эклектической теории Даннинга.
11. Какое влияние оказывают политические факторы на международную торговлю и международные инвестиции?

Вопросы для обсуждения

1. В примере, приведенном в начале данной главы (обмен французского вина на японские будильники), было принято допущение о том, что торговля этими товарами между двумя странами должна осуществляться с учетом следующего соотношения цен: одна бутылка вина за две единицы будильников. В каком диапазоне цен может осуществляться торговля этими товарами между Францией и Японией? (Подсказка: в случае отсутствия торговли, какой была бы цена на будильники в пересчете на бутылки вина во Франции? В Японии?) Будет ли ваш ответ другим, если вы используете данные из табл. 6.2 вместо данных из табл. 6.1?

2. В процессе дискуссий, развернувшихся вокруг ратификации Североамериканского соглашения о свободной торговле (НАФТА), Росс Перо (Ross Perot) сказал, что он слышит «звук, издаваемый причмокивающим гигантом» (речь шла о перемещении большого количества рабочих мест в Мексику, обусловленном низкой стоимостью рабочей силы в этой стране, и о последствиях этого процесса для американских рабочих). Используя теорию сравнительного преимущества, проанализируйте обоснованность опасений Росса Перо.
3. Почему теории, в которых основным элементом анализа является страна, не позволяют определить закономерности внутриотраслевой торговли?
4. В компании *Hyundai* принято решение о строительстве нового завода по сборке автомобилей в штате Алабама.
 - а) Какие факторы, по вашему мнению, были учтены руководством компании *Hyundai* в процессе выбора штата Алабама в качестве места для расположения завода?
 - б) Кто получает выгоды и кто несет убытки от размещения нового завода в штате Алабама?
 - в) Согласуется ли решение руководства компании *Hyundai* о строительстве нового завода с эклектической теорией Даннинга?

Развитие навыков в международном бизнесе

Лидирующее положение на американском рынке компьютерной техники занимают отечественные компании, такие как *IBM*, *Apple*, *Hewlett-Packard* и *Dell*. С другой стороны, на американском рынке бытовой электроники доминируют японские бренды, такие как *Sony*, *JVC*, *Panasonic*, *Mitsubishi* и *Toshiba*. Однако на американском рынке сбыта автомобилей в равной степени сильны позиции как отечественных компаний (*Ford* и *General Motors*), так и их японских конкурентов (*Toyota* и *Honda*).

Преподавателю необходимо разделить класс на две группы по 4-5 человек в каждой и закрепить за каждой из этих групп одну из упомянутых выше отраслей. В начале обсуждения в группах изложите свою точку зрения на то, почему в названных отраслях промышленности существуют различные закономерности распределения долей на рынке между отечественными и иностранными компаниями.

На следующем этапе проанализируйте возможности каждой из теорий международной торговли (ориентированных на страны и на компании), рассмотренных в данной главе, в контексте той отрасли промышленности, которая закреплена за вашей группой. Попытайтесь прийти к единому мнению о том, какая теория является самой лучшей и самой худшей моделью прогнозирования реальных условий международной торговли в контексте вашей конкретной отрасли.

На следующем этапе требуется провести общее собрание обеих групп. От каждой группы необходимо избрать представителя, который будет выступать от ее

имени. Каждый представитель должен назвать отрасль, которая была предметом анализа в группе, а также определить теории, более или менее всего подходящие для описания закономерностей международной торговли в контексте данной отрасли. Выделите те моменты, по которым выводы вашей группы совпали с выводами других групп, анализировавших те же отрасли.

На последнем этапе необходимо снова разделиться на небольшие группы и обсудить сферы, в которых имело место несовпадение мнений с другими группами. Кроме того, в процессе обсуждения необходимо найти ответы на следующие вопросы.

1. Работают ли некоторые теории лучше в контексте различных отраслей промышленности? Почему?
2. Какие еще отрасли, по вашему мнению, могли бы соответствовать каждой из трех ситуаций, описанных в начале раздела?
3. Применимы ли те же теории и к этим отраслям?
4. Основываясь на том, что вам известно о японском рынке, определите, применима ли на этом рынке та же модель конкурентной борьбы, которая существует в Соединенных Штатах в таких отраслях, как производство компьютеров, бытовой электроники и автомобилестроительная промышленность. Обоснуйте свои выводы.

Заключительный кейс

Негативные аспекты игры на своем поле

*Почему европейцы проигрывают
в борьбе со своими американскими конкурентами*

Вильям Эхиксон (William Echickson)

Жилье, сдаваемое внаем на время отпусков, должно было стать дорогой Петера Энгельбректа (Peter Ingelbrecht) к богатству. Испытав на собственном опыте проблемы с поиском жилья для проведения отпуска в испанском курортном городке Коста-дель-Соль, 35-летний бельгийский консультант решил вместе со своим другом Лораном Копьетером (Laurent Coppeters) открыть *Rent-a-Holiday* — интернет-агентство по бронированию вилл и квартир на отпускной период. «Я хотел создать бизнес, который был бы таким же успешным, как бизнес компаний из Силиконовой долины», — говорит Петер Энгельбрект. Однако на другом полушарии бывшие питомцы *Microsoft Corp.* Грэг Слингстед (Greg Slynstad) и Стив Мерч (Steve Murch) мечтали об этом же пути к накоплению богатства. До этого они провели в общей сложности 14 лет, работая на *Microsoft Corp.* — гиганта индустрии программного обеспечения. Грэг Слингстед говорит: «Компания *Microsoft* все больше расширялась, но я хотел создать что-то свое». В октябре 1997 г., через девять месяцев после открытия бельгийцами своей компании, Слингстед и Мерч открыли компанию *VacationSpot.com*, также имея своей целью обслуживать рынок жилья, сдаваемого внаем на отпускной период, в масштабах всего мира.

Анализ последовавшей за этим конкурентной борьбы позволяет обобщить препятствия, с которыми столкнулись европейские предприниматели, ведущие бизнес через Интернет. Компании *Rent-a-Holiday* удалось подписать контракты с таким же количеством агентов по операциям с недвижимостью, что и конкурирующей компании, находящейся по другую сторону Атлантического океана. Однако хозяевам европейской компании было труднее добыть деньги для того, чтобы нанять необходимое количество работников. У них было больше финансовых трудностей с размещением своего сайта на таких порталах, как *Yahoo!*. Кроме того, они не имели возможности назначить такую же высокую цену за место для публикации рекламы на своем сайте, как их американские конкуренты.

Исход этой сложной ситуации был неизбежным: по условиям сделки о продаже контрольного пакета акций компания *Rent-a-Holiday* была выкуплена *Vacation-Spot.com* за сумму, которая осталась неразглашенной. Основатели *Rent-a-Holiday* допустили ряд ошибок, которые привели в результате к продаже контрольного пакета акций компании. История этой фирмы раскрывает типичные проблемы, свойственные европейским компаниям, которые необходимо проанализировать и решить, если Европа желает стать серьезным конкурентом Америки в сфере электронной коммерции.

Какие препятствия возникли на пути успеха европейских предпринимателей? Их трудности начались с финансов. Вскоре после возвращения из отпуска, проведенного в Испании, Петер Энгельбрект вместе со своим другом Лораном Копьетером представил бизнес-план открытия новой компании на рассмотрение местных предпринимателей, специализирующихся на венчурных инвестициях. У обоих бизнесменов были достаточно сильные резюме: у Копьетера был диплом престижной школы бизнеса в Солвее, Бельгия, а Энгельбрект закончил школу бизнеса Стэнфордского университета. Тем не менее бельгийские предприниматели отказались финансировать их инициативу. «Они хотели видеть надежные активы и надежный поток денежной наличности, — вспоминает Лоран Копьетер. — Но если бы у нас это было, нам не нужно было бы обращаться к ним». В конце концов Петер и Лоран собрали \$400 000 из собственных сбережений и сбережений членов своих семей. Три месяца спустя, в июне 1997 г., один из бельгийских венчурных инвесторов согласился выделить \$850 000 на открытие интернет-компании.

Напротив, американские предприниматели не испытывали недостатка в различных способах привлечения финансовых средств. «Эти потрясающие специалисты с громадным опытом работы в *Microsoft* пришли ко мне с интересной идеей, — рассказывает Джей Хоуг (Jay Hoag), управляющий партнер венчурной компании *Technology Crossover Ventures* — компании, которая финансировала работу таких успешных фирм, как *Real Networks* и *CNET*. — Безусловно, мы заинтересовались этой идеей». Тщательно проанализировав ряд предложений, Слингстед и Мерч взяли кредит на сумму \$5 млн в компании *Technology Crossover Ventures* и на сумму \$4 млн — у других инвесторов.

Наем хороших специалистов оказался еще одним препятствием в Европе, где многие «восходящие звезды» все еще отдают предпочтение крупным, признанным компаниям по сравнению с начинающими фирмами. «Для многих моих друзей успех все еще подразумевает работу на *IBM* или *Procter & Gamble* и продвиже-

ние по карьерной лестнице в таких компаниях до тех пор, пока в 55 лет у тебя будет большой кабинет и большая сигара», — говорит Энгельбрект. Когда он сказал своим друзьям, что бросает работу, чтобы открыть свою интернет-компанию, они были шокированы этой новостью.

Основателям компании *Rent-a-Holiday* было трудно найти даже специалистов среднего уровня. Несмотря на то что уровень безработицы в Западной Европе достигает 10%, технических специалистов (например, web-дизайнеров) не хватает. По данным *International Data Corp.*, в Европе остаются открытыми 320 000 вакансий по инженерно-техническим специальностям. По мнению Лорана Копьетера, «возможно, в Европе и есть много безработных, но только не в компьютерной сфере».

У американских предпринимателей совсем не было трудностей с подбором персонала. «Специалисты с дипломами MBA добивались права работать у нас», — говорит Грэг Слингстед. На протяжении нескольких месяцев на работу в компанию *VacationSpot.com* было нанято 45 специалистов, — в три раза больше, чем это удалось европейской конкурирующей компании. Кроме того, Слингстеду не пришлось предлагать нанятым работникам чрезмерно большую заработную плату: поощрения служащих продажей акций компании было вполне достаточно.

Различия были также в стратегиях, которыми руководствовались в своей деятельности обе компании. Европейские бизнесмены сосредоточили свое внимание на подписании контрактов с агентами по операциям с недвижимостью и размещении на своем сайте списка их недвижимости, предназначенной для сдачи в аренду (в этих списках было около 9000 позиций). Предполагалось, что клиент, посетивший сайт компании, должен найти подходящий дом для проведения отпуска, записать необходимую информацию и связаться с соответствующим агентом по электронной почте или по телефону. Компания *Rent-a-Holiday* зарабатывала деньги на получении твердого комиссионного вознаграждения от агентов по операциям с недвижимостью за размещение списков на своем web-сайте.

Американские бизнесмены поставили перед своей компанией более серьезную задачу. Как и владельцы европейской компании, они начали с того, что установили контакты с агентами по операциям с недвижимостью. Однако поскольку степень охвата территории сетью Интернет в США гораздо выше, чем в Европе, компания *VacationSpot.com* смогла назначить в два раза большую сумму за размещение списков недвижимости на своем сайте. В то же время Грэг Слингстед начал разрабатывать универсальный сайт, который позволил бы клиентам заказывать виллы на отпускной период в режиме online. Вместо того чтобы просто получать взносы от агентов по операциям с недвижимостью за размещение списков на сайте, компания назначает комиссионное вознаграждение за каждую сделку по сдаче недвижимости внаем.

Возможность получения трафика является ключом к успеху тех компаний, которые осуществляют деловые операции через Интернет. И в этом направлении у американских предпринимателей были преимущества, поскольку в Европе действовало на тот момент намного меньше интернет-порталов. Конечно, компании *Rent-a-Holiday* удалось заключить сделку с интернет-порталом *Lycos Inc.* Однако компания *VacationSpot.com* стала привилегированным партнером *Yahoo!*, *Microsoft*

Expedia, Preview Travel, Travelocity, а также других компаний. «Мы недооценили как значение, так и стоимость таких соглашений», — признает Энгельбрект. Спустя один год число посещений web-сайта компании *VacationSpot.com* пользователями Интернета было в пять раз больше по сравнению с сайтом компании *Rent-a-Holiday*.

Перед европейскими предпринимателями возникла еще и проблема возрастающего давления со стороны инвесторов, которые желали получить свою прибыль. Спонсоры же американской компании не торопились. «Мы хотели, чтобы компания *VacationSpot.com* стала лидирующей компанией в своей сфере на длительный период; мы не стремились к быстрому получению прибыли», — говорит венчурный инвестор Джей Хоуг.

У американской компании была только одна слабая сторона: немногочисленные списки недвижимости, сдаваемой в аренду на отпускной период в Европе. «Нам необходимо было расширить охват стран Европы по объему информации о недвижимости, сдаваемой в аренду в этом регионе», — говорит Слингстед. Расширение присутствия компании в Европе посредством открытия новой интернет-компании с нуля было бы слишком медленным, чтобы удовлетворить инвесторов. Грэг Слингстед решил позвонить в Брюссель владельцам компании *Rent-a-Holiday*.

Петер Энгельбрект и Лоран Копьетер увидели определенную логику в том, чтобы продать контрольный пакет акций своей компании. Такое решение позволило бы им воспользоваться превосходными условиями финансирования и новейшими технологиями компании *VacationSpot.com*; кроме того, они также смогли бы реализовать план поощрения служащих посредством продажи акций. Бельгийские предприниматели отправились в Сиэтл, однако переговоры потерпели неудачу из-за разногласий, возникших между сторонами по поводу цены. Американские бизнесмены предложили бельгийцам долю, не превышающую 20%, в совместной компании, образованной в результате приобретения *VacationSpot.com* контрольного пакета акций *Rent-a-Holiday*. Компания *VacationSpot.com* имела в своем распоряжении в пять раз больший объем трафика по сравнению с *Rent-a-Holiday*, поэтому Слингстед и Мерч настаивали на справедливости такого распределения. С другой стороны, в распоряжении компании *Rent-a-Holiday* были почти такие же списки арендуемой недвижимости, что и у компании *VacationSpot.com*, поэтому европейские предприниматели считали, что распределение долей в новой компании должно быть близким в равнуму.

Тем не менее американцы не отказались от своих планов. Они подняли названную ранее цифру, и сделка была заключена. Европейские бизнесмены получили немного более 20% в новой компании. Грэг Слингстед остается главным операционным директором компании. Название «*VacationSpot.com*» стало именем новой компании, а Петер Энгельбрект и Лоран Копьетер — содиректорами европейского филиала компании.

Вместо того чтобы чувствовать себя побежденными, два бельгийских предпринимателя настроены оптимистично. Компании *Rent-a-Holiday* потребовались бы годы на то, чтобы выйти на слаборазвитые рынки ценных бумаг, выпускаемых интернет-компаниями. Компания *VacationSpot.com* планирует осуществить первичное публичное размещение акций в ближайшем будущем. «Мы начинаем разде-

лять мнение американских бизнесменов», — говорит с улыбкой Петер Энгельбрехт. В самом деле, Энгельбрехт и Копьетер удачно вышли из затруднительного положения, оставив за собой определенное количество акций и получив взамен некоторые возможности (хотя они и отказываются разглашать подробности). Как оказалось, сдача недвижимости внаем на отпускной период через Интернет все еще может стать их дорогой к богатству. Однако опыт этих двух бизнесменов должен послужить отрезвляющим уроком для других европейских предпринимателей: конкуренция с начинающими американскими компаниями, даже при наличии благоприятных условий, может превратиться в трудную, неравную борьбу.

Вопросы к кейсу

1. Согласно теории конкурентного преимущества стран Майкла Портера, характеристики, присущие отдельным странам, определяют способность компаний конкурировать на международном рынке. Какие преимущества были обеспечены американским предпринимателям благодаря расположению их компании в Соединенных Штатах Америки? Сопутствовали ли их деятельности какие-либо неблагоприятные условия?
2. Получили ли европейские предприниматели какие-либо преимущества, обусловленные расположением их компании в Европе? Какие неблагоприятные условия препятствовали их деятельности?
3. Что могут предпринять государственные и политические деятели стран Европы для того, чтобы улучшить возможности ведения бизнеса, доступные европейским стартапам? Какие действия, стимулирующие рост таких компаний в США, могут предпринять американские политики?

Источник: «Home Field Disadvantage», *BusinessWeek E. Biz*, December 13, 1999, p. EВ72ff. Воспроизводится по разрешению.

Гонконг: от джонок до реактивных самолетов — путь развития одной из сильнейших стран мира

Политика открытости прямым иностранным инвестициям и международной торговле позволила многим странам во всех регионах мира значительно опередить соседние страны в экономическом отношении. Одним из самых ярких примеров является исторический взлет Гонконга. Экономическое могущество Гонконга можно отнести на счет сочетания ряда факторов, в том числе таких как законы и принципы экономической политики, способствующие ведению бизнеса; местное население, культура которого ориентирована на торговлю и предпринимательскую деятельность, а также географическая близость Гонконга к экономике крупных промышленно развитых стран региона — Китая, Японии и Тайваня.

Гонконг всегда был открытым для мировой торговли. На протяжении столетий многие народы, начиная от китайцев и японцев и заканчивая британцами, захватывали Гонконг, и все они вносили свой вклад в развитие страны как одного из крупнейших портов и торговых центров мира.

В 1997 г. Гонконг снова перешел под контроль Китая. Тем не менее страна получила статус Специального административного района Китая (Special Administrative Region, SAR), а свободное предпринимательство продолжает функционировать в стране в соответствии с конституцией, известной под названием «Основной закон» («Basic Law»). Согласно Основному закону, до 2047 г. в Гонконге сохранится прежняя правовая, социальная, экономическая и политическая система. Таким образом, Гонконгу гарантирована финансовая самостоятельность и право иметь свою денежную систему. Кроме того, Гонконг имеет право на независимую деятельность в следующих сферах: взаимодействие с международным сообществом, регулирование торговли стратегическими товарами и медикаментами, контроль над незаконной транзитной перевозкой грузов через порт, а также защита прав на интеллектуальную собственность. Согласно Основному закону, в Специальном административном районе Гонконг действует независимая налоговая система, а экономика функционирует на базе свободной торговли.

В Гонконге сформировалась открытая схема ведения бизнеса, которая поощряет прямые иностранные инвестиции. Любая компания, стремящаяся вести бизнес в этой стране, имеет все возможности делать это, но только при условии соблюдения местных законов. Экономико-правовая среда Гонконга в сочетании с развитой сетью банковских и финансовых учреждений и налоговой системой, удобной для ведения бизнеса, способствует увеличению потока прямых иностранных инвестиций. В связи с этим в последнее время многие многонациональные корпорации открывают в Гонконге свои региональные штаб-квартиры.

По данным за 2000 г. японские компании имеют в Гонконге 619 региональных штаб-квартир или офисов, американские компании — 570, британские компании — 236. Конец 80-х и середина 90-х гг. (время, когда эти компании открывали в Гонконге свои штаб-квартиры) — это периоды наибольшего процветания страны. Между компаниями происходила борьба за получение площадей под офисы, поэтому цены за аренду помещений резко повысились. В это время в Гонконге довольно часто можно было наблюдать, как достаточно новые жилые здания сносились, а на их месте появлялись еще более высокие дома, что сопровождалось изменением градостроительных норм.

На долю Гонконга, который выполняет функцию опорного пункта для ведения бизнеса с Китаем, приходится половина всего объема прямых иностранных инвестиций, направляемых в Китай. Гонконг является основным инвестиционным и торговым каналом из разных стран мира в Китай. С другой стороны, Китай стал одним из основных источников инвестиций, поступающих в Гонконг.

Культура ведения бизнеса, сформировавшаяся в Гонконге, привлекает многие иностранные компании благодаря наличию квалифицированной рабочей силы, а также благодаря тому факту, что в процессе ведения бизнеса в стране все еще используется английский язык — наследие британского колониального правления.

Влияние самых первых британских торговых компаний («*hongs*» — так назывались в Китае иностранные торговые предприятия) особенно сказывается в наши дни в сфере строительства недвижимости. Например, компания *Jardine Matheson and Company*, которую основал торговец Вильям Джардин (William Jardine), остается одной из наиболее влиятельных компаний в Гонконге. Во многих компаниях, действующих в стране, остались неизменными британские методы управления. Все законы, регулирующие ведение бизнеса в Гонконге, — законы, имеющие отношение к заключению контрактов, к налогообложению или к учреждению трас-тов, — имеют поразительное сходство с британскими законами. Все эти факторы формируют культуру ведения бизнеса, которая хорошо знакома специалистам многих многонациональных корпораций.

Китайская культура всегда оказывала большое влияние на ведение бизнеса в Гонконге, а в настоящее время это влияние еще больше усиливается. Многие эксперты утверждают, что Гонконг уже имеет черты зоны свободной торговли Китая. Следует отметить, что две культуры — культура Китая и культура Гонконга — все больше переплетаются. Такое смешение культуры и экономики двух стран началось в 90-е гг., когда компании Гонконга начали перемещать свои производственные мощности на материк, в частности — на территорию ближайшей провинции Китая, Гуандун.

Из-за перемещения производственных мощностей на материковую часть Китая и других стран Азии в Гонконге практически не осталось промышленных предприятий. Оставшиеся предприятия были перепрофилированы на выпуск продукции с высоким уровнем добавленной стоимости. Фактически 80% валового внутреннего продукта Гонконга приходится на предприятия сферы обслуживания, в которых также создается высокая добавленная стоимость: компании, предоставляющие финансовые, деловые и правовые услуги; фирмы, оказывающие брокерские услуги; компании, занимающиеся перевозкой грузов; гостиницы, предприятия пищевой промышленности и промышленности безалкогольных напитков.

Местные компании Гонконга, а также иностранные компании, действующие в стране, имеют уникальное расположение, которое обуславливает их роль в качестве посредников между корпорациями, расположенными на материковой части Китая, и корпорациями из других стран мира. Ведение бизнеса непосредственно в Китае — это сложный и трудный процесс, реализация которого требует наличия связей с влиятельными людьми (такие связи называют в Китае «*guanxi*»), а также понимания местных законов и правил дипломатического этикета. Формирование таких связей и получение таких знаний практически невозможно без помощи людей, хорошо знакомых с китайской культурой. Именно в этой сфере деловое сообщество Гонконга играет важнейшую роль. Открытость Гонконга иностранным инвестициям в сочетании с близостью страны к Китаю обеспечит конкурентоспособность страны на мировом рынке в ближайшие десятилетия.

Мультимедиа-обучение

Жители Гонконга очень щепетильно относятся к цифрам. Избегайте использования цифры «четыре»: если английский эквивалент этого слова произнести на кан-

тонском диалекте китайского языка, его звучание напоминает слово «смерть». Отдавайте предпочтение цифре «восемь», которая в Гонконге символизирует удачу; еще лучше — числу «88»: это число является символом двойной удачи.

УЗНАЙТЕ больше о Гонконге. Выясните, почему культура играет такую большую роль в формировании ментальности народа Гонконга, его экономики и способов ведения бизнеса.

Глава



Международная валютная система и платежный баланс

*«Объем продаж автомобилей
в компании Astra сократился почти на 90%.»*

После изучения главы студент должен уметь:

- 4- охарактеризовать роль международной валютной системы в создании благоприятных условий для международной торговли и международных инвестиций;
- + изложить историю возникновения золотого стандарта и его назначение;
- 4- объяснить роль Группы Всемирного банка и Международного валютного фонда в формировании международной валютной системы, учрежденной в Бреттон-Вудсе после Второй мировой войны;
- :f охарактеризовать процесс формирования системы гибких валютных курсов;
- + описать назначение и структуру системы учета международных транзакций в форме платежного баланса;
- 4- раскрыть отличительные особенности различных определений активного и пассивного платежного баланса.

Засияют ли снова звезды над Astra?

PT Astra International — это один из старейших и самых крупных конгломератов в Юго-Восточной Азии, В период экономического процветания на предприятиях *Astra International* было занято 125 000 работников. На протяжении многих лет

Astra занимала лидирующее положение на индонезийском рынке как автомобильно-строительная компания, выпускающая около 400 000 автомобилей в год. Другие дочерние предприятия компании *Astra* занимаются производством и продажей мотоциклов и тракторов, добычей угля на шахтах, выращиванием чая, кофе и каучука на плантациях, а также предоставлением финансовых услуг (банковских, лизинговых и услуг по страхованию). Компания *Astra* извлекла большие выгоды из феноменального роста экономики Индонезии в 80-е и в 90-е гг., когда средний показатель роста внутреннего валового продукта страны (ВВП) в расчете на душу населения составил 4% — почти в три раза больше среднего мирового показателя за этот промежуток времени. Высокие тарифные барьеры, а также политика государственных закупок товаров и услуг, направленная на создание благоприятных условий для сбыта товаров отечественного производства, — эти факторы защищали многие предприятия компании *Astra* от конкуренции со стороны иностранных компаний.

Ситуация резко изменилась в конце 90-х. Одна совокупность проблем возникла из-за природы «кланового капитализма», который процветал в Индонезии на протяжении 32-летнего периода правления президента Сухарто (с 1966 по 1998 г.). Клановый капитализм — это принятая в некоторых странах практика, в соответствии с которой государственные учреждения создают максимально благоприятные условия компаниям, имеющим тесные связи с высокопоставленными государственными чиновниками. В 1996 г. правительство Сухарто приступило к реализации программы «народный автомобиль», в соответствии с которой обеспечивался благоприятный налоговый режим для автомобилей, выпущенных в Индонезии на базе деталей и узлов отечественного производства. В самом начале только одна компания смогла получить такие налоговые льготы — компания, которую контролировал сын Сухарто, Томми. Для того чтобы избежать поражения в конкурентной борьбе с этой начинающей компанией, руководством *Astra* было принято решение взять кредит на сумму \$800 млн в иностранных банках с целью расширения производства деталей для автомобилей, что позволило бы компании *Astra* также получить право на льготный налоговый режим. Эта задача была в основном выполнена к концу 1997 г. Однако для компании *Astra* настали трудные времена. Именно в этом году разразился азиатский валютный кризис, который в конечном итоге привел к девальвации индонезийской денежной единицы (рупии) на 74%. (Более подробный анализ азиатского валютного кризиса изложен в заключительном разделе главы 8.) Кредиты, полученные *Astra* в зарубежных банках, могли уничтожить компанию, так как большая часть новых займов была выражена в иностранной валюте — долларах США и японских иенах. Из-за девальвации рупии компании *Astra* необходимо было получать намного больше прибыли, выраженной в рупиях, чем это планировалось первоначально, чтобы иметь возможность погашать ссуды, номинированные в долларах и иенах. К сожалению, азиатский валютный кризис нарушил работу индонезийских банков, рынка недвижимости, а также фондовой биржи. В результате реструктуризации банковской системы Индонезии, проведенной под руководством правительства, 39% акций компании *Astra* перешло в руки Индонезийского агентства по реструктуризации банков (Indonesian Bank Restructuring Agency, IBRA). Кроме того, после того как индонезийская экономика потерпела крах, во многих компаниях началось увольнение рабочих и служащих, а спрос на автомобили (основной продукт компании *Astra*) резко упал. Объем продаж автомобилей в компании сократился почти на 90% за один год. Еще больше ухудшило ситуацию то, что в качестве условия предоставления чрезвычайного кредита в размере \$18 млн Международный валютный фонд потребовал от Индонезии снятия торговых ограничений, введенных в стране с целью поддержки отечественной промышленности. Последствия оказались очень болезненными: тайландские автомобили стали доступны на индоне-

зийском рынке по ценам, которые были на 30% ниже цен на автомобили отечественного производства.

В столь сложное время к выполнению своих обязанностей главы компании *Astra* приступила Рини Суванди (Rini Soewandi). Несмотря на относительно молодой возраст (Рини было всего 40 лет, когда в июне 1998 г. она была назначена президентом компании *Astra*), г-жа Суванди сумела понять компанию и разобраться в ее проблемах. Рини Суванди отдавала себе отчет в том, что задача выживания в период кардинальных изменений среды, в которой функционирует компания, потребует реструктуризации самой компании. В качестве первой меры такой реструктуризации новым президентом было предпринято сокращение численности персонала компании на 20%. Затем г-жа Суванди приступила к выравниванию баланса компании *Astra*; для этого она на протяжении длительного времени вела трудные переговоры по поводу погашения долгов компании с 70 банками. Для того чтобы высвободить наличные деньги, г-жа Суванди продала нестратегические активы компании, в том числе дочернюю компанию *Astra Microtronics Technology* (только от этой сделки компания получила \$90 млн).

Новому президенту компании пришлось решать еще более сложные задачи в процессе реформирования культуры ведения бизнеса в компании. В те времена, когда автомобили *Astra* были защищены от конкуренции со стороны иностранных компаний высокими тарифами на импорт продукции в Индонезию, компания могла без труда продать каждый выпущенный автомобиль. Концепция обслуживания потребителей практически делала потенциального покупателя объектом насмешек. «Ждите своей очереди», — такой была привычная реакция на большинство вопросов со стороны потребителей. Рини Суванди усилила программу подготовки продавцов и возложила на них обязанность обходить квартиры, чтобы выявить потенциальных покупателей. Еще более важные перемены произошли в среде руководителей среднего звена. Г-жа Суванди внедрила в компании такую систему оплаты труда, которая ставила вознаграждение за труд в зависимость от производительности работника. Под руководством Рини Суванди *Astra* стала первой компанией в Индонезии, в которой было введено поощрение служащих продажей акций. Кроме того, г-жа Суванди поставила своей целью исключить в компании такое отрицательное явление, как конфликт интересов (многие руководители высшего ранга владели акциями тех предприятий, которые производили автодетали для компании *Astra*). В качестве способа достижения этой цели было избрано расширение полномочий внутреннего аудита, а также введение нового корпоративного этического кодекса, который не одобрял такие финансовые связи.

Инициативы Рини Суванди начали давать плоды, и нарушенные производственные процессы, выполняемые в компании, также как и ее баланс, постепенно начали выравниваться. К несчастью для г-жи Суванди, компания *Astra* была вовлечена в сложные переговоры о заключении кредитной сделки между правительством Индонезии и Международным валютным фондом. В качестве условия предоставления дополнительной помощи МВФ потребовал от правительства страны продажи активов различных государственных компаний. По иронии судьбы, в результате усилий г-жи Суванди акции компании *Astra* стали одним из наиболее привлекательных объектов купли-продажи во всем портфеле инвестиций *IBRA*, размер которого составлял на тот момент \$81 млрд. Агентство *IBRA* объявило о продаже своей доли в компании *Astra* иностранным инвесторам. Г-жа Суванди выступила против такого решения, мотивируя свою точку зрения тем, что компания твердо стоит на пути к стабилизации экономических показателей и заслуживает предоставления еще одного шанса на то, чтобы остаться независимой. Опасаясь гнева МВФ больше, чем реакции Рини Суванди, руководство агентства *IBRA* вынудило г-жу Суванди оставить свой пост, после чего состоялась продажа акций компании. Тем не менее, как и предсказывала г-жа Суванди, компания *Astra* снова

становится на ноги. Свидетельством этого, например, является тот факт, что в 2002 г. объем прибылей компании превысил \$400 млн, что в три раза больше соответствующего показателя за 2001 г.¹

Руководству *Astra* был преподнесен тяжелый урок: даже компания, ориентированная на внутренний рынок (такая как компания *PT Astra International*), должна приспособливаться к изменениям, происходящим в мировой экономике. Кризис компании *Astra* не был обусловлен внутренними обстоятельствами, сложившимися в Индонезии. События, происшедшие за пределами страны, положили начало кризису международной валютной системы, что привело в конечном итоге к развалу индонезийской экономики и резкому обесцениванию денежной единицы страны. Эти события привели к падению спроса на продукцию *Astra* на внутреннем рынке, а также к увеличению внешнего долга до уровня, который оказался для компании непосильным. При таких обстоятельствах международные организации, такие как Международный валютный фонд, получили возможность диктовать правительству страны свои условия проведения экономических реформ — реформ, в результате которых контрольный пакет акций компании *Astra* был продан иностранным инвесторам. Урок, который следует извлечь из трудностей компании *Astra*, очевиден: руководители компании (даже те, которые занимаются осуществлением операций на отечественном рынке), игнорирующие функционирование международной валютной системы и деятельность международных учреждений, которые контролируют состояние этой системы, подвергают огромному риску себя и свою компанию.

Существование международной валютной системы обусловлено тем, что в большинстве стран используется своя национальная валюта. Для ведения бизнеса за рубежом требуется обменивать национальную валюту на валюту других стран. **Международная валютная система** (international monetary system) устанавливает правила, в соответствии с которыми страны оценивают отечественную валюту и обменивают ее на валюту других стран. Кроме того, в международной валютной системе предусмотрен механизм устранения диспропорции между международными денежными платежами и поступлениями в каждой стране. Еще более важным является то, что затраты, обусловленные конвертацией иностранной валюты в отечественную валюту (переменная, имеющая важнейшее значение для обеспечения рентабельности международных деловых операций), зависят от стабильности работы международной валютной системы.

Предприниматели, осуществляющие коммерческую деятельность на международном рынке, должны также контролировать правильное ведение учета операций в международной валютной системе. **Система учета международных операций в форме платежного баланса** (balance of payments accounting system) представляет собой систему учета всех международных операций, а также содержит важную информацию о состоянии экономики страны и о вероятных изменениях в ее финансово-бюджетной и кредитно-денежной политике. Статистические данные, содержащиеся в платежном балансе, могут быть использованы для обнаружения признаков возникновения проблем, которые в конечном итоге могут привести к введению правительством страны торговых ограничений, повышению процентных ставок, ускорению темпов инфляции, снижению общего

уровня потребительского спроса или к общему изменению уровня издержек на ведение бизнеса в той или иной стране.

История международной валютной системы

Современная международная валютная система уходит своими корнями в древние времена, когда золото и серебро служили в качестве платежных средств в процессе торговли между племенами, позже — между городами-государствами. Серебро, например, использовалось как средство обращения в торговле между Индией, Вавилоном и Финикией еще в VII в. до н. э.² По мере возникновения национальных государств на территории Европы в XVI-XVII вв. и их развития до уровня современных государств обмен монетарными деньгами происходил на основании относительного содержания золота и серебра в монетах.

ЗОЛОТОЙ стандарт

Использование золотых монет в качестве платежного средства в древние времена привело к возникновению международной валютной системы, известной под названием «золотой стандарт». В соответствии с **золотым стандартом** (gold standard) страны дают согласие на продажу своих бумажных денег в обмен на золото по требованию любого частного лица или компании, что позволяет, в отличие* от меркантилистского принципа чрезмерного накопления золота, обеспечить свободный экспорт золотых слитков и монет. В 1821 г. Великобритания стала первой страной, в которой был принят золотой стандарт. На протяжении XIX в. золотой стандарт был принят также практически во всех крупнейших странах, занимающихся торговлей, — в том числе в России, Австро-Венгрии, Франции, Германии и Соединенных Штатах Америки.

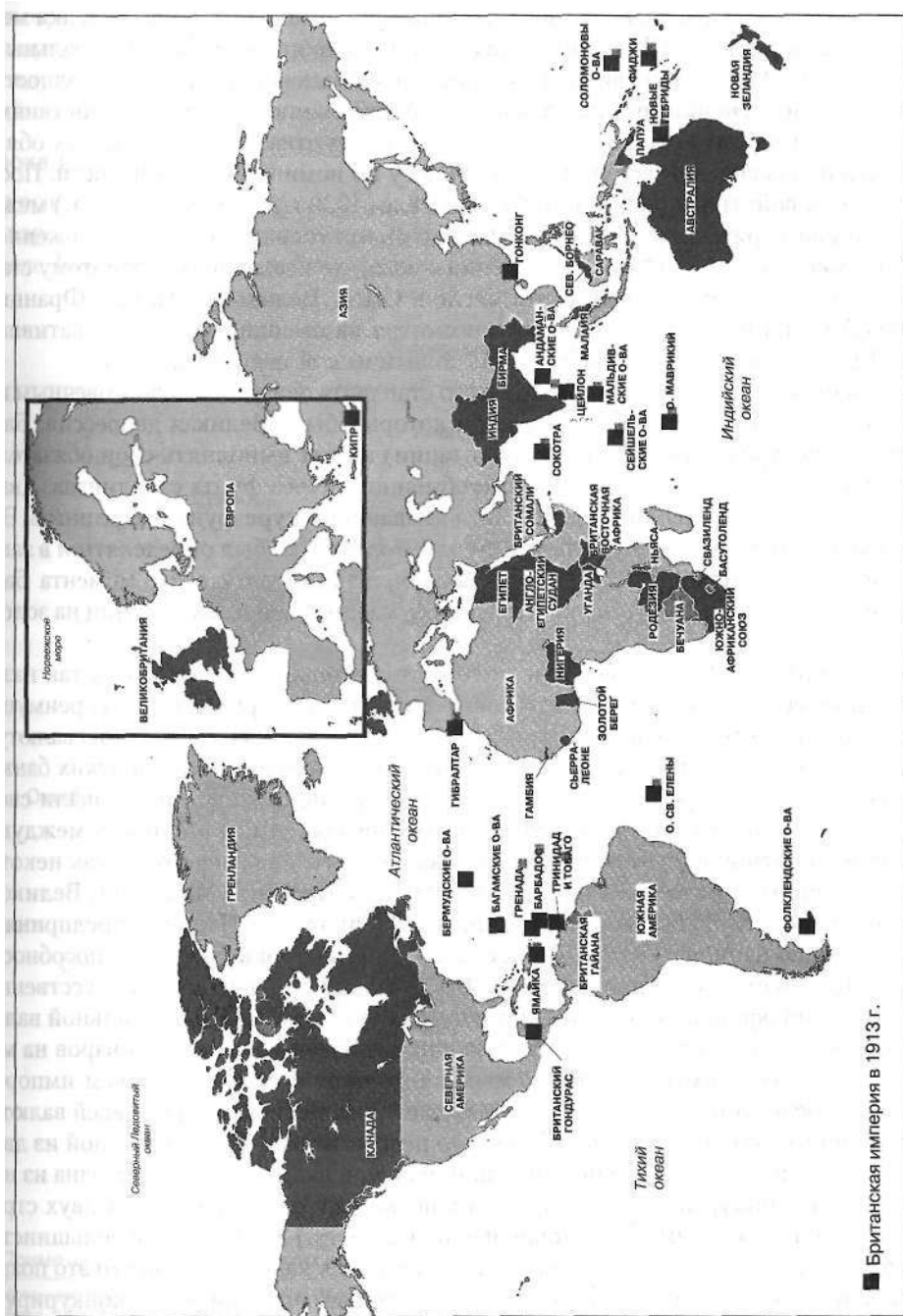
В результате принятия золотого стандарта на деле сформировалась система фиксированного валютного курса. **Валютный курс** (exchange rate) — это цена валюты одной страны, выраженная в валюте другой страны. В соответствии с системой **фиксированного валютного курса** (fixed exchange rate) цена данной валюты не меняется по отношению ко всем остальным валютам. Использование золотого стандарта привело к образованию фиксированного валютного курса, поскольку в каждой стране стоимость денежной единицы была **привязана** (pegged) к золотому эквиваленту. Например, в Великобритании была официально обеспечена продажа или покупка одной унции золота за £4,247; эта цифра и составила **номинальную стоимость** (par value) фунта стерлингов, или официальный золотой эквивалент британской денежной единицы. В США была принята договоренность покупать или продавать унцию золота по номинальной стоимости, равной \$20,67. Таким образом, денежные единицы обеих стран можно было свободно обменивать на одно и то же количество золота из расчета $£4,247 = 1 \text{ унция золота} = \$20,67$. Тем самым был установлен фиксированный обменный курс между фунтом и долларом: $£1 = \$4,867$, или $\$20,67/£4,247$.

До тех пор пока у компаний была уверенность в том, что по первому же требованию валюта той или иной страны может быть гарантированно обменена на золото

по обещанному курсу, многие компании предпочитали получать причитающиеся им платежи в валюте. Осуществление платежей в золоте требовало больших затрат. Предположим, торговая компания из Гонконга *Jardin Matheson* продала партию чая на сумму £100 000 компании *Twinning & Company*, лондонскому дистрибьютору чая высшего сорта. Если бы компания *Jardin Matheson* потребовала от *Twinning & Company* заплатить за полученную партию чая золотом, ей пришлось бы понести издержки на погрузку золота в грузовой трюм судна, обеспечение охраны, транспортировку, а также страхование на случай возможного бедствия. Кроме того, из-за низкой скорости передвижения парусного судна компания *Jardin Matheson* потеряла бы возможность получать проценты от £100 000 за тот промежуток времени, на протяжении которого корабль находился бы в пути из Лондона в Гонконг. В то же время, если бы руководство *Jardin Matheson* выразило желание получить оплату за партию чая в британских фунтах, компания *Twinning* могла бы выписать на имя компании *Jardin Matheson* чек на требуемую сумму и передать его лондонскому агенту компании. Агент, находящийся в Лондоне, мог бы немедленно депонировать этот чек на счет с процентным доходом компании *Jardin Matheson* в лондонском банке либо перевести полученные денежные средства по телеграфу на счет компании в ее гонконгском банке.

На протяжении периода с 1821 г. до окончания Первой мировой войны в 1918 г. самой важной валютой, используемой для расчетов в процессе международной торговли, был британский фунт стерлингов. Подобная ситуация отображала выход Британии из наполеоновских войн как государства, занимающего в Европе лидирующее экономическое и военное положение. Большинство компаний во всем мире были склонны к осуществлению расчетов по сделкам либо в золоте, либо в британских фунтах. Именно поэтому международную валютную систему, действовавшую в этот период, часто называют **стерлинговым золотым стандартом** (*sterling-based gold standard*). Роль фунта стерлингов в мировой торговле усилилась еще больше в результате расширения Британской империи. Государственный флаг Великобритании был поднят над многими странами (см. карту 7.1), в частности, над современными Канадой, Австралией, Новой Зеландией, Гонконгом, Сингапуром, Индией, Пакистаном, Бангладеш, Кенией, Зимбабве, Южной Африкой, Гибралтаром, Бермудскими островами и Белизом. Такой размах позволил лондонским правителям заявить, что «солнце никогда не заходит в Британской империи». (Раздел «CultureQuest», представленный в данной главе, посвящен государству Сингапур, одной из наиболее процветающих бывших колоний Великобритании.) В каждой колонии британские банки открывали свои филиалы и использовали фунт стерлингов для осуществления внутренних расчетов по сделкам. Благодаря доверию к британской валюте, сформировавшемуся в мире, Лондон стал в XIX в. основным международным финансовым центром и до настоящего времени сохраняет за собой это положение. Международная репутация и высокая конкурентоспособность таких британских компаний, как *Barclays Bank*, *Thomas Cook* и *Lloyd's of London*, сформировалась на базе роли фунта стерлингов в системе золотого стандарта, действовавшей в XIX в.

Карта 7.1. Британская империя в 1913 г.



Крах золотого стандарта

Во время Первой мировой войны произошло разрушение системы стерлингового золотого стандарта. С началом военных действий обычные торговые сделки между странами Антанты (Францией, Россией и Великобританией) и Центральными державами (Австро-Венгрией, Германией и Османской империей) полностью прекратились. Экономическое давление, обусловленное военными действиями, привело к тому, что страны одна за одной начали отказываться от своих обязательств продавать или покупать свою валюту по номинальной стоимости. После окончания войны на конференции в Брюсселе (1920 г.) и в Генуе (1922 г.) между основными державами, занимавшими в то время господствующее положение в экономике, были подписаны соглашения о возврате к довоенному золотому стандарту. В большинстве стран, в том числе в США, Великобритании и Франции, снова был принят золотой стандарт, несмотря на высокий уровень охватившей всю Европу инфляции, безработицы и политической нестабильности.

Тем не менее восстановление золотого стандарта оказалось недолговечным из-за экономических потрясений, началом которых была Великая депрессия. Банк Англии (центральный банк Великобритании) не мог выполнять свои обязательства по обеспечению фиксированного обменного курса фунта стерлингов. Двадцать первого сентября 1931 г. банк ввел **плавающий курс** фунта стерлингов. Это означало, что обменный курс фунта стерлингов должен был определяться в зависимости от факторов спроса и предложения, а также что с этого момента Банк Англии не обеспечивал обмен британских бумажных денежных единиц на золото по номиналу.

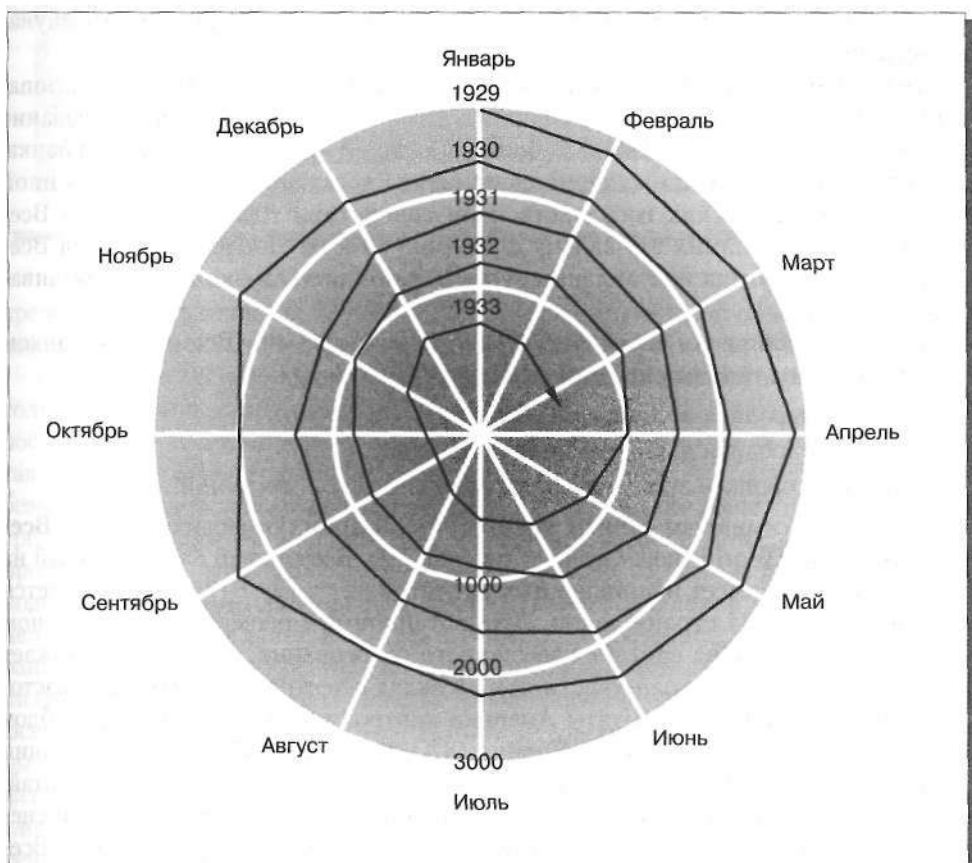
После отказа Великобритании от золотого стандарта образовалась так называемая «стерлинговая зона» — зона, включавшая в себя группу стран (преимущественно членов Британского Содружества), которые привязывали свою валюту к фунту стерлингов и использовали свои стерлинговые счета в лондонских банках в качестве международного резерва валюты. Другие страны привязывали свою валюту к доллару США или французскому франку. Гармоничность международной валютной системы продолжала вырождаться по мере того, как некоторые страны (в том числе Соединенные Штаты Америки; Франция, Великобритания, Бельгия, Латвия, Нидерланды, Швейцария и Италия) предприняли девальвацию национальной валюты с целью повышения конкурентоспособности товаров отечественного производства. Посредством умышленного, искусственного снижения официального обменного курса (девальвации) национальной валюты каждая из этих стран рассчитывала снизить стоимость своих товаров на мировых рынках, стимулируя тем самым их экспорт и сокращая объем импорта. Однако после того, как другие страны также провели девальвацию своей валюты, получение доходов таким способом стало невозможным. (Если в каждой из двух стран будет проведена девальвация национальной валюты на 20%, ни одна из них не получит конкурентных преимуществ, поскольку цены валют этих двух стран останутся неизменными по отношению друг к другу.) Кроме того, в большинстве стран были повышены тарифы на импорт товаров в надежде на то, что это позволит защитить занятость рабочих на отечественных предприятиях, конкурирующих на внутреннем рынке. Помимо всего прочего, по мере того как все больше и

больше стран склонялись к ведению такой **политики разорения соседних стран** (beggar-thy-neighbor), объем международной торговли сокращался (см. рис. 7.1), что отрицательно сказывалось на занятости рабочих в экспортных отраслях. Этому процессу сопутствовало еще более зловещее обстоятельство: за возникшим международным экономическим конфликтом вскоре последовал международный военный конфликт — в 1939 г. началась Вторая мировая война.

Эпоха Бреттон-Вудса

Многие политики и историки убеждены в том, что такие факторы, как крах международной валютной системы и сокращение объема международной торговли после Первой мировой войны, привели к формированию экономических усло-

Рис. 7.1. Движение по наклонной: сокращение объема мировой торговли в 1929-1933 гг.



Примечание: совокупный объем импорта 75 стран мира (по месяцам, \$ млн)

Источник: Charles Kindleberger, *The World in Depression*, Berkeley: University of California Press, 1986, p. 170.

вий, способствовавших развязыванию Второй мировой войны. Инфляция, безработица и разрушенная войной экономика большинства стран мира привели в результате к политической нестабильности, которая позволила фашистским и коммунистическим диктаторам (Гитлеру, Муссолини и Сталину) захватить власть в своих странах. Западные дипломаты были решительно настроены на то, чтобы не повторить ошибок, ставших причиной развязывания Второй мировой войны, поэтому они решили создать такую послевоенную экономическую среду, которая способствовала бы всеобщему миру и процветанию. В 1944 г. представители 44 стран мира собрались в курортном городке Бреттон-Вудс (штат Нью-Гемпшир), для того чтобы осуществить задуманное. Участники Бреттон-Вудской конференции договорились о возобновлении действия золотого стандарта, но на принципиально новой основе. Кроме того, на этой конференции была достигнута договоренность о создании двух новых международных организаций, задача которых состояла в поддержке восстановления мировой экономики и международной валютной системы: Международного банка реконструкции и развития и Международного валютного фонда.

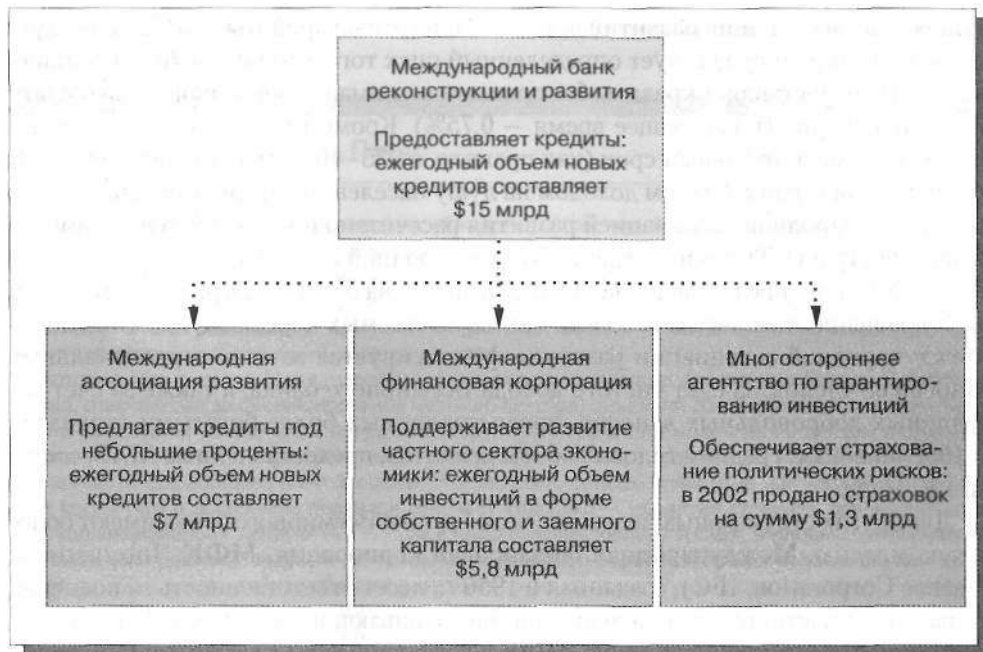
Международный банк реконструкции и развития. МБРР (International Bank for Reconstruction and Development, IBRD) — это официальное название **Всемирного банка (World Bank)**. Первоначальной задачей Всемирного банка, учрежденного в 1945 г., было финансирование восстановления послевоенной экономики европейских государств. При содействии плана Маршалла Всемирный банк выполнил эту задачу к середине 50-х гг. После этого перед Всемирным банком была поставлена другая миссия: подъем экономики развивающихся стран.

По мере расширения своей миссии с течением времени Всемирным банком были учреждены три организации, входящие в его состав:

- 1) Международная ассоциация развития;
- 2) Международная финансовая корпорация;
- 3) Многостороннее агентство по гарантированию инвестиций.

Вместе со Всемирным банком эти три организации образовали **Группу Всемирного банка (World Bank Group)** — см. рис. 7.2). Всемирный банк, который на текущий момент имеет непогашенных кредитов на сумму \$126 млрд, является собственностью 184 стран-членов. Процесс принятия решений во Всемирном банке основывается на системе взвешенного голосования, которая отображает экономическую мощь стран-участниц и их вклад в деятельность банка. В настоящее время Соединенные Штаты Америки контролируют самый крупный блок голосов (17%); за США следуют Япония (8%), Германия (5%), Великобритания (4%), Франция (4%) и шесть стран с тремя процентами каждая: Канада, Китай, Индия, Италия, Россия и Саудовская Аравия. Время от времени, по мере изменения экономической мощи стран или после принятия новых стран в члены Всемирного банка, происходит переоценка весовых коэффициентов голосов. Для финансирования своих кредитных операций Всемирный банк занимает деньги от своего имени на международных рынках капитала. Проценты, получаемые Всемирным банком по предоставленным кредитам, обеспечивают расширение его

Рис. 7.2. Организационная структура Группы Всемирного банка



кредитных возможностей. С 1998 по 2002 г. средний годовой объем новых кредитов, предоставленных Всемирным банком, составил \$15 млрд.

Согласно уставу Всемирного банка, эта организация может выделять кредиты только на «производительные цели», что должно стимулировать экономический рост страны — получателя кредита. Пример такого кредита — \$200 млн, предоставленные Индонезии в 2002 г. на модернизацию автомагистралей и повышение безопасности дорожного движения. Всемирный банк не имеет права выделять средства на покрытие внешнеторгового дефицита, но он может финансировать проекты по развитию инфраструктуры (например, строительство новой железнодорожной линии или портовых сооружений). Выделение кредитов на такие цели поддерживает национальную экономику страны-получателя. Всемирный банк может выделять кредиты только в адрес правительства страны или на реализацию проектов, поддерживаемых правительством. Займы, предоставляемые Всемирным банком, могут не быть привязаны к покупке товаров или услуг в какой бы то ни было стране. Особо следует отметить тот факт, что Всемирный банк должен следовать **«консервативной кредитной политике»** (hard loan policy). Другими словами, банк может предоставить заем только в случае достаточной высокой уверенности в том, что этот заем будет погашен.

В 50-е гг. такая консервативная политика предоставления кредитов подверглась резкой критике со стороны более бедных стран, которые выражали недовольство тем, что она ограничивает их возможности в плане получения кредитов. В 1960 г. в ответ на эту критику Всемирный банк учредил **Международную**

ассоциацию развития, МАР (International Development Association, IDA). Международная ассоциация развития предлагает **льготные кредиты** (soft loans) — кредиты, по которым существует определенный риск того, что они не будут погашены. МАР предоставляет кредиты без процентов, взимая с заемщиков только плату за обслуживание (в настоящее время — 0,75%). Кроме того, эти кредиты предоставляются на длительный срок (как правило, на 35-40 лет), с отсрочкой выплат на 10 лет для стран с низким доходом на душу населения. Предоставление кредитов Международной ассоциацией развития рассчитано прежде всего на наименее развитые страны. Типичный кредит Международной ассоциации развития — это ссуда в \$25 млн, предоставленная Гвинее в 2002 г. на борьбу с загрязнением воды и на сокращение количества заболеваний, передаваемых через воду. Деятельность Международной ассоциации развития финансируется за счет первоначальных взносов ее членов, за счет чистого дохода Всемирного банка, а также за счет регулярных добровольных взносов, предоставляемых более богатыми странами. С 1998 по 2002 г. средний годовой объем кредитов, предоставленных МАР, составил \$7 млрд.

Два других структурных подразделения Группы Всемирного банка имеют более узкую миссию. **Международная финансовая корпорация, МФК** (International Finance Corporation, IFC), созданная в 1956 г., несет ответственность за поддержку развития частного сектора экономики в развивающихся странах. Действуя по принципу инвестиционного банка, МФК в сотрудничестве с частными инвесторами вкладывает как заемный, так и собственный капитал в перспективные коммерческие предприятия. Например, в 2002 г. Международная финансовая корпорация инвестировала в компанию *Lafarge Surma Cement Ltd.* из Бангладеш \$10 млн в форме собственного капитала и \$35 млн в форме кредита, чтобы помочь в строительстве завода (общей стоимостью \$60 млн), который должен был выпускать 1,2 млн тонн цемента в год. Как показано в разделе «Бизнес за границей», Международная финансовая корпорация заинтересована также в поддержке мелких предпринимателей. В 2002 г. общий объем финансовых средств, выделенных МФК, составил \$5,8 млрд.

Еще одно подразделение Группы Всемирного банка, **Многостороннее агентство по гарантированию инвестиций, МАГИ** (Multilateral Investment Guarantee Agency, MIGA), было учреждено в 1988 г. с целью преодоления трудностей, связанных с нежеланием частных компаний вкладывать деньги в экономику развивающихся стран из-за высокого уровня политических рисков (этой теме посвящена глава 3). Многостороннее агентство по гарантированию инвестиций стимулирует прямые инвестиции в экономику развивающихся стран, предлагая частным инвесторам страхование иностранных инвестиций от некоммерческих рисков. Например, в 2002 г. МАГИ была заключена сделка по страхованию от политических рисков на сумму \$18 млн с компанией *Societe Wationale de Telecommunications du Senegal*. Эта страховка должна была защитить инвестиции компании в *Ikatel SA*, телефонную компанию Мали. В 2002 г. Многосторонним агентством по гарантированию инвестиций было произведено страхование от политических рисков на общую сумму \$1,3 млрд.

за границей

Бизнес

Разведение лягушек в Перу

Многие эксперты по вопросам развития убеждены в том, что Группа Всемирного банка уделяет слишком много внимания финансированию крупных, дорогостоящих проектов и игнорирует нужды более мелких компаний, действующих в развивающихся странах. В ответ на эту критику Всемирный банк вместе с другими международными организациями, оказывающими помощь развивающимся странам, начал реализацию программ микрокредитования — выделения небольших объемов капитала местными предпринимателям этих стран.

Некоторое время назад Международная финансовая корпорация (отделение Группы Всемирного банка, отвечающее за финансирование частного сектора) объявила об одной из таких инициатив — финансировании разведения лягушек в Перу. МФК выделила новой начинающей перуанской компании *Forests and Frogs* средства на разведение и экспорт прекрасных разноцветных лягушек из семейств *Eripedobates* и *Dendrobates*. Эти лягушки, больше известные под названием «poison-dart frogs» (что в дословном переводе означает «лягушка — ядовитая стрела»), предназначались для коллекционеров и любителей лягушек в таких странах, как ФРГ и США. Малоимущих перуанских крестьян (*sampesinos*), ведущих натуральное хозяйство и зарабатывающих возделыванием почвы всего по \$50 в месяц, сейчас обучают разводить таких лягушек. Руководство компании *Forests and Frogs* выражает уверенность в том, что в процессе реализации этого проекта компании удастся увеличить доходы крестьян в два раза. По оценкам МФК и компании *Forests and Frogs*, этот проект позволит спасти 7500 акров тропических лесов: крестьяне, принимающие участие в реализации проекта, станут защитниками окружающей среды, поскольку им будет выгоднее зарабатывать деньги, собирая дары леса, чем вырубая лес под фермерские участки. Компания *Forests and Frogs* обязуется подчиняться правилам, установленным Конвенцией о международной торговле вымирающими видами дикой флоры и фауны (*Convention on International Trade in Endangered Species*). Кроме того, посредством создания легального рынка торговли животными руководство компании рассчитывает значительно сократить контрабандную торговлю лягушками этого вида (годовой объем которой составляет \$2 млн).

Источник: «Poisonous Customers Hop to the Aid of Peru's Forests», *Financial Times*, May 3-4, p. 22; «Micro-Loans Help Entrepreneurs», *Houston Chronicle*, August 12, 2000, p. 1C; www.cires.org.

Наряду с Всемирным банком действуют также и **региональные банки развития**, такие как Африканский банк развития (*African Development Bank*), Азиатский банк развития (*Asian Development Bank*) и Межамериканский банк развития (*Inter-American Development Bank*). Эти организации поддерживают экономическое развитие стран с низким уровнем доходов в своих регионах. Последний региональный банк развития, созданный совсем недавно, — это Европейский банк реконструкции и развития, ЕБРР (*European Bank for Reconstruction and Development, EBRD*). Этот банк был учрежден государствами Западной Европы с целью содействия реконструкции стран Центральной и Восточной Европы после падения коммунистических режимов в этом регионе. Во многих случаях региональные банки развития работают над реализацией программ экономического развития в тесном сотрудничестве с Всемирным банком. Например, некоторое время назад Азиатский банк развития совместно с Всемирным банком и рядом других агентств осуществил финансирование и страхование строительства гид-

роэлектростанции возле Катманду в Непале. После ввода в действие эта ГЭС будет вырабатывать 25% от общего объема электроэнергии Непала.

Международный валютный фонд. Участники Бреттон-Вудской конференции были убеждены в том, что сокращение объема международной торговли на протяжении периода, последовавшего после Первой мировой войны, можно в какой-то степени отнести на счет конкурентного снижения обменного курса национальных валют, которое затрудняло процесс международной коммерческой деятельности. Для того чтобы сформировать международную валютную систему, которая содействовала бы развитию международной торговли в послевоенный период, в соответствии с положениями Бреттон-Вудского соглашения было предусмотрено создание **Международного валютного фонда, МВФ** (International Monetary Fund, IMF). Задача этого фонда заключалась в осуществлении контроля над функционированием международной валютной системы. В ст. 1 Соглашения об учреждении Международного валютного фонда определены цели этой организации:

- 1) поддержка международного сотрудничества в сфере валютных отношений;
- 2) содействие увеличению объема международной торговли и ее сбалансированному развитию;
- 3) обеспечение стабильности обменного курса валют, согласование валютных курсов между членами МВФ, устранение возможностей конкурентного снижения обменного курса национальных валют;
- 4) содействие созданию многосторонней системы платежей;
- 5) оказание финансовой помощи странам — членам МВФ на устранение диспропорции платежного баланса;
- 6) сокращение длительности и уменьшение степени неустойчивости баланса международных платежей стран — членов МВФ.

Членом Международного валютного фонда может стать любая страна, выразившая свое согласие с нормами и положениями МВФ. В августе 2003 г. 184 страны входили в состав Международного валютного фонда. Для того чтобы получить членство в МВФ, страна должна выплатить взнос, который называется **квотой** (quota), — частично в золоте и частично в национальной валюте страны. Размер квоты отображает прежде всего роль экономики страны в мировой экономике. С другой стороны, решение о принятии страны в члены МВФ может основываться в определенной степени и на политических соображениях. Размер квоты имеет большое значение по следующим причинам.

1. Размер квоты определяет право страны на участие в голосовании по вопросам, решаемым в рамках Международного валютного фонда. В настоящее время Соединенные Штаты Америки контролируют 17% голосов в МВФ. На долю ФРГ и Японии приходится по 6% голосов; далее следуют Франция (5%), Великобритания (5%) и Саудовская Аравия (3%).
2. Квота страны образует часть ее государственных резервов в иностранной валюте (вопросы формирования государственных резервов рассматриваются ниже в данной главе).

3. Размер квоты определяет возможности страны в плане получения кредитов от Международного валютного фонда. Каждая страна — член МВФ имеет безусловное право брать у фонда кредиты в размере до 25% своей квоты. Политика Международного валютного фонда предусматривает дополнительные квоты на предоставление кредитов тем странам, которые дают свое согласие на введение МВФ ограничений на их экономическую политику (так называемая «**обусловленность займов МВФ**» — «IMF conditionality»). Например, в ответ на предоставление Международным валютным фондом кредита на сумму \$21 млрд во время азиатского валютного кризиса Южная Корея взяла на себя обязательство осуществить ряд важнейших экономических реформ, в том числе разрешить иностранным банкам принять на себя управление корейскими банками, закрыть неплатежеспособные торговые банки, устранить протекционизм правительства страны по отношению к так называемым «*chaebol*» (крупным семейным конгломератам), а также снизить таможенные тарифы на многие товары. МВФ выразил свое согласие предоставить Индонезии кредит в размере \$10 млрд в ответ на обещание ограничить монополию государственных компаний в отрасли продуктов питания, а также реформировать банковскую систему и устранить торговые барьеры, ограничивающие импорт товаров.³ Как было отмечено в примере, приведенном в начале данной главы, Международный валютный фонд также потребовал от правительства Индонезии отказаться от своей доли в некоторых компаниях, что привело к продаже акций *PT Astra International* одному из сингапурских консорциумов. Местные политические деятели и группы, объединенные особыми интересами, часто выражают резкий протест против навязывания таких условий со стороны МВФ. По их мнению, иностранные компании, действуя через МВФ, пользуются временными проблемами страны, чтобы добиться благоприятных для себя изменений. В связи с этим может сложиться достаточно неприятная ситуация. Например, в 1998 г. МВФ потребовал от Индонезии осуществления некоторых жестких мер, которые привели к повышению цен и увеличению безработицы в стране. В результате в Индонезии разгорелись массовые беспорядки, а президент Сухарто, так долго занимавший этот пост, вынужден был подать в отставку.

Долларовый золотой стандарт. Международный валютный фонд и Всемирный банк образовали организационную основу послевоенной международной валютной системы. Кроме того, участники Бреттон-Вудской конференции попытались решить проблему обеспечения действенности этой системы на практике. Все страны — участницы конференции дали свое согласие привязывать стоимость национальных денежных единиц к золоту. Например, номинальная стоимость доллара США была установлена в размере \$35 за одну унцию золота. В то же время только Соединенные Штаты Америки обеспечивали обмен своей валюты на золото по требованию центрального банка любого иностранного государства. Таким образом, американский доллар стал краеугольным камнем Бреттон-Вудской системы. Чем объясняется такая роль американского доллара? На протяжении первых послевоенных лет только доллары США и канадские доллары были

конвертируемой валютой (convertible currency), т. е. валютой, которую можно было без каких бы то ни было правовых ограничений обменивать на денежные единицы других стран. Во многих странах верили в жизнеспособность американской экономики и поэтому охотно принимали американский доллар для осуществления расчетов по сделкам. Аналогично британскому фунту стерлингов в XIX в., доллар США стал предпочтительным средством осуществления расчетов по большому числу международных сделок. Таким образом, одним из результатов Бреттон-Вудской конференции стало учреждение золотого стандарта, основанного на долларе США.

Так как в каждой стране была установлена номинальная стоимость национальной валюты, в результате заключения Бреттон-Вудского соглашения сформировалась система фиксированных обменных курсов. В соответствии с условиями соглашения каждая страна должна была удерживать стоимость национальной денежной единицы в пределах $\pm 1\%$ от ее номинальной стоимости. В случае, если рыночная стоимость денежной единицы выходила за рамки этого коридора, страна должна была осуществить интервенцию на рынке иностранной валюты, чтобы восстановить стоимость своей денежной единицы до уровня $\pm 1\%$ от ее номинальной стоимости. Такая стабильность обменного курса валют была выгодна международным компаниям, поскольку Бреттон-Вудская система *в большинстве случаев* гарантировала стабильность стоимости каждой денежной единицы.

В приведенных выше разъяснениях следует обратить внимание на выражение «*в большинстве случаев*». По условиям Бреттон-Вудского соглашения, при наличии чрезвычайных обстоятельств страна имела возможность изменить номинальную стоимость своей национальной валюты. Таким образом, Бреттон-Вудскую систему часто описывают как **систему регулируемых фиксированных валютных курсов** (adjustable peg), поскольку национальные денежные единицы были привязаны к золоту, но уровень обменного курса этих единиц можно было при определенных обстоятельствах изменять. В качестве иллюстрации можно привести следующий пример. Первоначальное значение номинальной стоимости британского фунта было равным \$2,80. (Формально номинальная стоимость фунта была привязана к унции золота, которая в пересчете на доллары США стоила \$35. Как правило, эта формальная привязка к золоту не принималась во внимание, а номинальная стоимость национальной валюты той или иной страны выражалась в долларах США.) Таким образом, Банк Англии обязан был удерживать курс фунта стерлингов в диапазоне от \$2,772 до \$2,828 ($\pm 1\%$ от \$2,80). В случае, если бы рыночная цена фунта упала до \$2,76 по причине пессимистического восприятия состояния британской экономики, Банк Англии должен был бы обеспечить поддержку стоимости фунта посредством продажи золота или долларов США с целью приобретения дополнительного количества фунтов стерлингов. Эта операция повысила бы спрос на фунты, и рыночная цена на британский фунт стерлингов вернулась бы в легально разрешенный диапазон между \$2,772 и \$2,828.

Конец Бреттон-Вудской системы

Договоренность о поддержании фиксированного валютного курса хорошо работала до тех пор, пока пессимистическое восприятие состояния экономики той или

иной страны было временным явлением. Однако, если страна попадала в зону действия структурных макроэкономических проблем, могли появиться трудности с поддержанием фиксированного обменного курса ее денежной единицы. Например, в конце 1960-х гг. лидирующее положение в политике Великобритании занимало лейбористское правительство, выступающее за социальную справедливость. Кроме того, британские профсоюзы добились повышения заработной платы, улучшения условий труда, а также принятия на предприятиях правил внутреннего распорядка, которые защищали права рабочих. Однако в то же время уровень производительности труда в британских компаниях сократился по сравнению с соответствующими показателями в конкурирующих фирмах и стоимость фунта стерлингов снизилась. Банк Англии был вынужден продавать золото и иностранную валюту на валютном рынке, чтобы поддерживать курс фунта. В результате таких действий начал сокращаться объем государственных запасов иностранной валюты, которые хранились в Банке Англии и должны были гарантировать выполнение Великобританией ее обязательств в соответствии с Бреттон-Вудским соглашением. У международных торговцев валютой появились опасения, что запасы валюты, имеющиеся в распоряжении Банка Англии, могут иссякнуть. По мере усиления этих опасений международные банки, торговцы валютой, а также другие участники рынка все более неохотно хранили британские фунты в качестве своих запасов иностранной валюты. В связи с этим они начали выбрасывать фунты на рынок сразу же после их получения. В результате образовался заколдованный круг: Банк Англии расходовал свои запасы, пытаясь поддержать курс фунта, а участники валютного рынка все больше опасались истощения запасов Банка Англии.

Эта ситуация напоминает массовое изъятие вкладов из банка. В распоряжении банков никогда не бывает достаточного количества наличных средств, чтобы одновременно выполнить все обязательства по вкладам. Тем не менее до тех пор, пока клиенты доверяют банку, никто не сомневается в том, что в случае возникновения необходимости банк обязательно возвратит деньги клиенту. Если клиенты теряют доверие к банку и начинают снимать со счетов больше денег, чем банк имеет в своем распоряжении, у него могут возникнуть серьезные проблемы. Бреттон-Вудская система была особенно подвержена возможности спекуляций вокруг подобного «ажиотажного спроса», поскольку она обеспечивала низкий уровень риска в процессе игры на валютном рынке в периоды неопределенности. Например, биржевые спекулянты, не доверявшие способности Банка Англии обеспечить валютной обязательства Великобритании по Бреттон-Вудскому соглашению, могли конвертировать имеющиеся у них фунты в доллары. Если бы их сомнения подтвердились и произошла девальвация фунта стерлингов, они получили бы очень высокую прибыль. Если бы их сомнения оказались необоснованными и Банку Англии удалось бы сохранить номинальную стоимость фунта, они в любой момент с небольшими потерями снова конвертировали бы свои долларовые запасы в фунты.

Подобная ситуация сложилась в Великобритании в ноябре 1967 г. Банк Англии не смог противодействовать потоку фунтов, выброшенных на рынок биржевыми спекулянтами, и вынужден был предпринять девальвацию фунта на 14,3%

(другими словами, снизить стоимость фунта с \$2,80 до \$2,40). Франция столкнулась с аналогичной проблемой в 1969 г., в результате чего в стране пришлось снизить стоимость франка. Такая девальвация валют была проверкой доверия международного делового сообщества к Бреттон-Вудской системе. Однако эта система пережила настоящую «битву у Ватерлоо», когда в начале 70-х атаке подвергся американский доллар.

События с центральными банками Великобритании и Франции были только предвестниками аналогичных проблем, возникших в самом важном банке Бреттон-Вудской системы — Федеральном резервном банке США. Как ни странно это звучит, но тот факт, что Бреттон-Вудская система опиралась на доллар, привел в конечном итоге к краху этой системы. Поскольку на протяжении короткого отрезка времени запасы золота не увеличивались, единственным источником обеспечения ликвидности, необходимой для расширения международной торговли, был доллар США. По условиям Бреттон-Вудского соглашения увеличение объема международных ликвидных средств зависело от готовности иностранных граждан постоянно увеличивать долларовые вклады. Граждане иностранных государств охотно хранили свои сбережения в долларах, пока они доверяли сохранности запасов американской валюты, — в 50-е и 60-е гг. количество долларов, которые хранили иностранцы, постоянно возрастало.

Тем не менее по мере увеличения запасов американских долларов, имеющих в распоряжении зарубежных стран, люди начали подвергать сомнению способность США выполнять свои обязательства в соответствии с Бреттон-Вудским соглашением. Это привело к возникновению **парадокса Триффина** (Triffin paradox) — явления, названного так по имени экономиста бельгийского происхождения из Йельского университета Роберта Триффина (Robert Triffin), который первым определил эту проблему. Этот парадокс возникал вследствие того, что граждане иностранных государств испытывали необходимость в увеличении своих запасов долларов для того, чтобы финансировать расширение международной торговли, однако чем больше долларов они имели, тем меньше было их доверие к способности США обеспечить обмен этих денег на золото. Чем меньшим было доверие иностранцев к Соединенным Штатам, тем больше было их желание избавиться от долларов и получить взамен золото. Однако при таком развитии событий международная торговля и международная валютная система могли бы потерпеть крах, если бы в распоряжении Соединенных Штатов Америки не было достаточного количества золота, необходимого для обеспечения всех долларов, принадлежащих иностранцам.

В 1967 г. страны — члены МВФ договорились о создании формы международных резервных активов, получившей название **«специальные права заимствования»** (special drawing rights, SDR). Цель создания такого международного расчетного и резервного средства состояла в увеличении ликвидности международной валютной системы наряду с сокращением потребности в долларах, выполняющих функцию резервной валюты. Страны — члены МВФ могут использовать SDR как денежную единицу для расчетов по официальным рыночным операциям, осуществляемым в рамках МВФ, поэтому SDR иногда называют «бумажным золотом». На момент написания книги в распоряжении стран — членов МВФ имелось

18,4 млрд SDR, что составляет 1,2% от их общего объема валютных резервов. Стоимость SDR вычисляется ежедневно как ердневзвешенное от рыночной стоимости четырех ведущих валют (доллара США, евро, японской иены и британского фунта стерлингов) на основании весовых коэффициентов, которые пересматриваются один раз в пять лет. В августе 2003 г. стоимость SDR была равна \$1,39.

Введение специальных прав заимствования действительно позволило увеличить ликвидность международной валютной системы, однако это не решало фундаментальную проблему избытка долларов, имеющих в распоряжении граждан иностранных государств. В середине 70-х гг. из-за неуверенности в стабильности доллара Бреттон-Вудская система пошатнулась. На протяжении первых семи месяцев 1971 г. Соединенные Штаты были вынуждены продать треть своих резервов золота, чтобы удержать стоимость доллара на прежнем уровне. Участникам мирового валютного рынка стало ясно, что в распоряжении правительства США нет достаточного количества золота, чтобы удовлетворить спрос всех желающих обменять доллары на золото. В своем драматическом выступлении 15 августа 1971 г. президент Ричард Никсон объявил, что США больше не будут обменивать валюту на золото по цене \$35 за унцию. Это был конец Бреттон-Вудской системы. Если взять аналогию с массовым изъятием вкладов из банка, то банк фактически закрывался.

После выступления президента Никсона курс большинства валют начал плавать, а их стоимость определялась уровнем спроса и предложения на валютном рынке. Курс доллара США упал по отношению почти ко всем ведущим валютам мира. Однако страны мира еще не были готовы отказаться от системы фиксированного валютного курса. На **Смитсоновской конференции** (Smithsonian Conference), проведенной в Вашингтоне в декабре 1971 г., представители центральных банков стран — членов группы десяти (см. табл. 7.1) договорились о восстановлении системы фиксированного обменного курса, но на базе измененного соотношения между валютами этих стран. Произошло снижение стоимости доллара США по отношению к золоту (до уровня \$38 за унцию), однако доллар США по-прежнему не мог конвертироваться в золото, а номинальная стоимость устойчивых валют, таких как иена, была повышена. Кроме того, было разрешено колебание курсов валют относительно их новой номинальной стоимости в диапазоне $\pm 2,25\%$ вместо диапазона $\pm 1\%$, установленного Бреттон-Вудским соглашением.

История Международной валютной системы с 1971 г.

Субъекты свободного рынка подвергли сомнению обоснованность новых значений номинальной стоимости валют, установленных участниками Смитсоновской конференции. Биржевые спекулянты, полагая, что курс доллара и фунта был завышен, начали продавать запасы той и другой валюты и накапливать валюту, курс которой они считали заниженным (например, швейцарский франк и немецкую марку). Банк Англии не мог поддерживать курс фунта в диапазоне $\pm 2,25\%$ и в июне 1972 г. вынужден был разрешить дальнейшее снижение курса фунта стерлингов. В начале 1973 г. в Швейцарии произошло повышение курса швейцарского франка. В феврале 1973 г. в Соединенных Штатах была проведена девальвация доллара на 10%. К марту 1973 г. все центральные банки признали, что они больше не могут успешно противодействовать силам свободного рынка, и пришли к вы-

Таблица 7.1

Группы пяти, семи и десяти

	Группа пяти	Группа семи	Группа десяти*	Процент от мирового ВВП
	США	США	США	32,5
	Япония	Япония	Япония	13,6
	Германия	Германия	Германия	6,0
	Великобритания	Великобритания	Великобритания	4,5
	Франция	Франция	Франция	4,2
		Италия	Италия	3,5
		Канада	Канада	2,2
			Нидерланды	1,2
			Швейцария	0,8
			Бельгия	0,7
			Швеция	0,7
Совокупный процент от мирового ВВП	60,8	66,5	69,9	

* В группу десяти входит 11 стран.

воду о необходимости введения системы гибкого валютного курса. (Список современных ведущих центральных банков представлен в табл. 7.2.) В соответствии с системой **гибких** (или **плавающих**) **валютных** курсов цена валюты на мировом рынке определяется спросом на нее и ее предложением. Начиная с 1973 г. обменный курс многих валют определяется преимущественно соотношением между спросом и предложением по отношению к той иной валюте. Здесь использовано слово «*преимущественно*», поскольку центральные банки некоторых стран иногда предпринимают попытки поддерживать обменный курс национальной денежной единицы посредством продажи или покупки валюты на валютном рынке. Такую искусственную поддержку валютного курса посредством интервенции центрального банка часто называют **регулируемым плавающим курсом** (managed float) или, более образно, **грязным плавающим курсом** (dirty float), поскольку в этом случае обменный курс валют не определяется исключительно рыночными факторами. В разделе «Мир в фокусе» рассматриваются другие различия между фиксированным и гибким валютным курсом.

Таблица 7.2

Ведущие центральные банки

Страна	Банк
Канада	Банк Канады
Европейский Союз (12 стран — членов ЕС используют евро)	Европейский центральный банк
Япония	Банк Японии
Великобритания	Банк Англии
Соединенные Штаты Америки	Федеральный резервный банк

Мир в фокусе

Сравнительный анализ фиксированных и гибких валютных курсов

Одно из важнейших отличий между системами фиксированных и гибких валютных курсов состоит в том, как эти системы обеспечивают валютное равновесие. В соответствии с системой фиксированных валютных курсов, такой как золотой стандарт (1821-1914) или Бреттон-Вудская система (1945-1971), каждая страна берет на себя обязательство поддерживать стоимость своей национальной валюты по отношению к какому-либо стандарту, такому как золото или другая валюта. В случае, если рыночная стоимость национальной валюты страны падает ниже ее номинальной стоимости, центральный банк этой страны повышает цену на эту валюту посредством приобретения ее дополнительного количества на валютном рынке, продавая при этом часть золотого запаса или запаса конвертируемой валюты. В случае, если рыночная стоимость национальной валюты превышает ее номинальную стоимость, центральный банк продает определенное количество этой валюты на валютном рынке, приобретая при этом дополнительное количество золота или иностранной валюты. Предполагается, что долгосрочный валютный паритет обеспечивается посредством дефляционного или инфляционного изменения объема денежных запасов страны, обусловленного действиями центрального банка на валютном рынке.

Такой процесс регулирования валютных курсов работал достаточно хорошо в системе золотого стандарта, действовавшей в XIX в., однако он не оправдал себя в Бреттон-Вудской системе. В действительности процесс регулирования обменного курса валют в рамках Бреттон-Вудской

системы был асимметричным. У правительства страны с активным платежным балансом не было необходимости предпринимать какие бы то ни было действия при условии готовности страны накапливать иностранную валюту или золото. С другой стороны, в стране с пассивным платежным балансом происходило истощение государственных резервов. Если бы в этой стране не предпринимались никакие действия, у других стран (и инвесторов), наблюдающих постепенное истощение резервов, появилось бы недоверие к способности этой страны выполнять свои обязательства по поддержке номинальной стоимости национальной валюты. Граждане иностранных государств начали бы поспешно продавать свои запасы валюты этой страны, тем самым еще больше усугубляя истощение ее резервов. В конечном итоге правительству этой страны пришлось бы отказаться от своего обещания конвертировать валюту по фиксированному курсу и произвести девальвацию национальной денежной единицы. Именно это произошло в 1967 г. в Великобритании, в 1969 г. — во Франции и в 1971 г. — в Соединенных Штатах Америки.

Напротив, при системе гибкого валютного курса обменный курс валют определяется факторами спроса на каждую валюту и ее предложения. Предположим, центральный банк страны согласует свою деятельность с этими рыночными факторами; в таком случае нет необходимости исчерпывать государственные резервы, так как потребители и инвесторы регулируют стоимость национальной валюты этой страны посредством сделок, заключаемых в интересах личной выгоды.

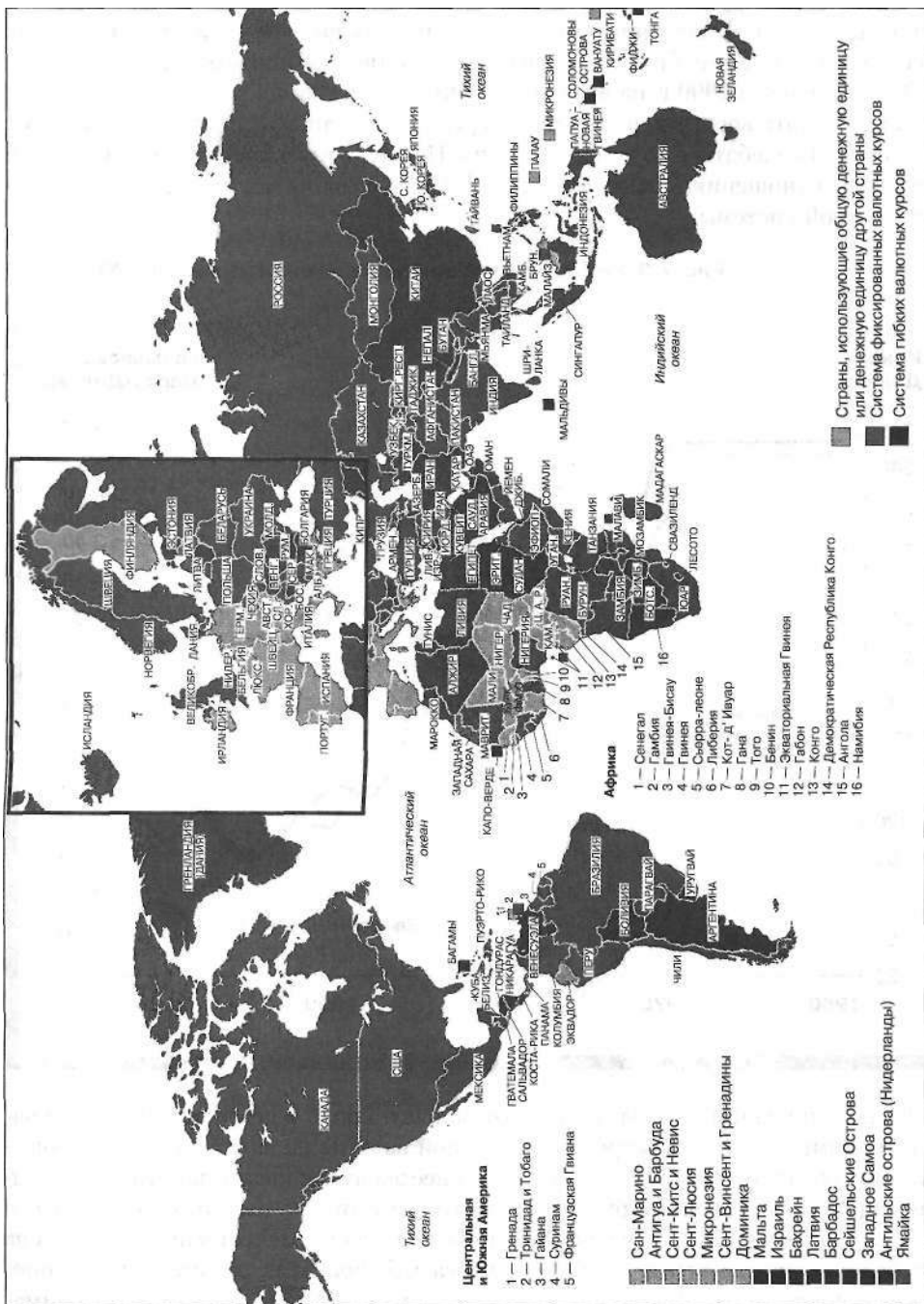
Новая система гибкого валютного курса была узаконена на международной конференции, проведенной на Ямайке в январе 1976 г. В соответствии с принятым на этой конференции **Ямайским соглашением** (Jamaica Agreement) каждая страна имела право выбирать ту систему валютного курса, которая лучше всего соответствовала потребностям страны. В США была принята система плавающего валютного курса. Другие страны отдали предпочтение системе фиксированного валютного курса с привязкой национальной валюты к доллару, французскому франку или какой-либо иной валюте.

Особого внимания заслуживает стратегия, принятая странами — членами Европейского Союза (ЕС), по мнению которых система гибкого валютного курса могла бы воспрепятствовать экономической интеграции европейских стран. В 1979 г. с целью регулирования валютных отношений между странами — членами ЕС была создана **Европейская валютная система** (European Monetary System, EMS). Большинство членов Европейской валютной системы стали участниками **механизма валютных курсов** Европейского Союза (exchange rate mechanism, ERM). Участники механизма валютных курсов взяли на себя обязательство поддерживать фиксированный обменный курс своих национальных валют по отношению друг к другу в узком диапазоне $\pm 2,25\%$ от их номинальной стоимости, а также гибкий курс по отношению к доллару и другим валютам. Механизм валютных курсов способствовал введению в 1999 г. единой валюты ЕС — евро. (Эта тема рассматривается более подробно в главе 10.)

На карте 7.2 показано использование различных систем валютных курсов в странах мира. Современная международная валютная система представляет собой сочетание систем фиксированного и гибкого валютного курса. Например, как было упомянуто выше, большинство стран — членов ЕС приняли общую денежную единицу, тогда как другие страны добровольно приняли систему фиксированного валютного курса по отношению к доллару США, евро или к какой-либо другой валюте. Такие страны, как Канада, Япония, Великобритания и США, отдали предпочтение системе плавающего валютного курса. Следовательно, в условиях современной международной валютной системы курсы валют одной группы стран колеблются по отношению к курсам валют других групп стран. Например, курс доллара США, а также других валют, привязанных к доллару США, колеблется по отношению к евро и валютам, привязанным к евро. Курс американского доллара и евро, в свою очередь, колеблется по отношению к ряду валют с независимо плавающим курсом, таким как канадский доллар, австралийский доллар, британский фунт и швейцарский франк. В разделе «CultureQuest», представленном в конце данной главы, анализируются последствия решения правительств двух стран, Аргентины и Эквадора, привязать национальную валюту к доллару США.

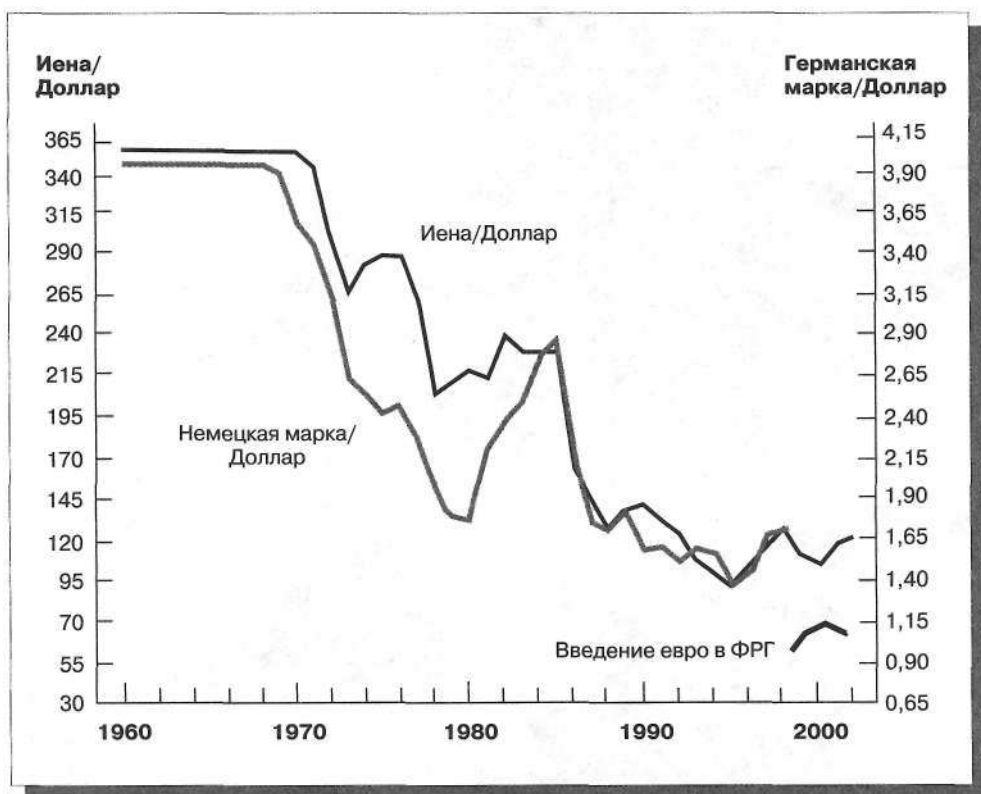
Другие послевоенные конференции. Международная валютная система, сформировавшаяся в результате принятия Ямайского соглашения, не всегда удовлетворяла центральные банки всех стран мира. Начиная с 1976 г. руководители центральных банков неоднократно проводили встречи, на которых пытались сгладить политические конфликты, возникающие между ними. Например, у Соединенных Штатов Америки были жалобы на то, что завышенный курс доллара сдерживает конкурентоспособность экспортных американских товаров, а также позволяет дешевым импортным товарам наносить ущерб различным отраслям экономики США. Эти протесты со стороны правительства США стали поводом для проведения встречи министров финансов стран группы пяти (см. табл. 7.1) в сентябре 1985 г. в отеле *Plaza* в Нью-Йорке. На этой встрече было принято соглашение, получившее название **«Соглашение Плаза»** (Plaza Accord), в соответствии с которым центральные банки пяти ведущих стран Запада договорились о том, чтобы разрешить снижение курса доллара США на валютных рынках, — и это снижение состоялось. К концу 1987 г. курс доллара стремительно упал на 46% по отноше-

Карта 7.2. Использование различных систем валютного курса в странах мира в 2002 г.
 Источник: IMF, *International Financial Statistics*, April 2003, pp. 2-3.



нию к немецкой марке и на 41% по отношению к иене. Опасаясь того, что дальнейшая девальвация доллара приведет к кризису мировой торговли, министры финансов стран группы пяти в 1990 г. провели еще одну встречу, на этот раз в Лувре, в Париже. В соответствии с условиями **Луврского соглашения** (Louvre Accord) эти пять стран брали на себя обязательство стабилизировать курс доллара. Тем не менее в 1990 г. на валютном рынке снова возник ряд проблем, на этот раз в результате военных действий в Персидском заливе. Курсы ведущих валют продолжали колебаться до конца столетия. На рис. 7.3 показаны изменения курса доллара по отношению к валюте Японии и ФРГ, имевшие место после краха Бреттон-Вудской системы.

Рис. 7.3. Курс доллара по отношению к иене и марке ФРГ, 1960-2002 гг.



Колебания валютных курсов играют большую роль в деятельности международных компаний. Когда курс отечественной валюты на валютном рынке повышается, таким компаниям становится сложнее экспортировать свои товары, труднее защищать внутренние рынки от угрозы со стороны импорта товаров из-за рубежа; для них выгоднее переносить производство из отечественных заводов на зарубежные предприятия. Снижение курса местной валюты имеет противоположные последствия. Дальновидные международные предприниматели внима-

тельно отслеживают влияние таких колебаний валютных курсов на возможности для ведения бизнеса. Как было показано в одном из разделов главы 6, который посвящен конкурентной борьбе между компаниями *Caterpillar* и *Komatsu*, высокий курс доллара привел к возникновению проблем в компании *Caterpillar* в начале 80-х гг., а снижение курса доллара (при устойчивом курсе иены) стало причиной возникновения проблем в компании *Komatsu* в конце 80-х и в начале 90-х. Повышение курса доллара, происходившее начиная с середины 1995 г., привело к улучшению ситуации в *Komatsu* и к ее ухудшению в *Caterpillar*.

Международный кризис задолженности. Система гибкого валютного курса, принятая в 1973 г., сразу же подверглась серьезному испытанию. В ответ на победу Израиля в Арабо-израильской войне 1973 г. арабские государства ввели эмбарго на поставки нефти в страны, которые поддерживали Израиль, в частности — в США и Нидерланды. В результате введения эмбарго Организации стран-экспортеров нефти, ОПЕК (Organization of Petroleum Exporting Countries, ОПЕК), удалось увеличить мировые цены на нефть в четыре раза, с \$3 за баррель в октябре 1973 г. до \$12 за баррель в марте 1974 г. Такое резкое повышение цен на нефть привело к появлению инфляционных процессов в странах-импортерах нефти. Например, в США уровень инфляции повысился с 6,1% в 1973 г. до 11,1% в 1974 г. Только в 1974 г. страны-импортеры выплатили \$60 млрд странам — экспортерам нефти. Последние международные валютные соглашения в какой-то степени сгладили шок от такого повышения цен на рынке нефти, поскольку значения обменных курсов валют некоторых стран были скорректированы, чтобы учесть стоимость объемов экспорта или импорта нефти в этих странах. Курс валюты стран — экспортеров нефти повышался по мере того, как курс валюты стран-импортеров снижался.

Перетекание значительных денежных средств от одних стран к другим в результате резкого повышения цен на нефть вызвало возникновение определенных экономических проблем. Повышенные цены на нефть ложились бременем на экономику стран — импортеров нефти. Некоторые экономисты опасались возможного развития глобального кризиса, обусловленного снижением уровня потребительского спроса в более богатых странах. Другие экономисты выражали обеспокоенность тем, что осуществление всех расчетов в долларах в процессе торговли нефтью могло привести к истощению международного фонда ликвидных средств по мере накапливания долларовых запасов на банковских счетах арабских компаний. Однако все эти опасения не оправдались. Во многих странах — экспортерах нефти продолжался процесс увеличения расходов: средства, вырученные в результате повышения цен на нефть, использовались для усовершенствования инфраструктуры этих стран или для финансирования строительства новых производственных мощностей (таких как нефтеперерабатывающие заводы). Другими словами, эти средства были направлены на создание богатства для будущих поколений. Неизрасходованные нефтедоллары были внесены в банки таких международных финансовых центров, как Лондон и Нью-Йорк. Впоследствии экспортеры нефти попытались вовлечь эти нефтедоллары в активный оборот через международную банковскую систему посредством выделения кредитов на восстановление экономики стран, пострадавших от повышения цен на нефть.

К сожалению, международные банки вели себя слишком смело в процессе повторного использования этих средств. Многие страны брали в кредит больше, чем могли вернуть. Например, Мексика получила новых кредитов на сумму \$90 млрд, Бразилия — на сумму \$67 млрд. Финансовое положение этих заемщиков стало весьма рискованным после нефтяного шока 1978-1979 гг., который был вызван падением власти шаха Ирана. Цена на нефть резко повысилась с \$13 за баррель в 1978 г. до \$30 за баррель в 1980 г., что привело к началу очередного витка инфляции, охватившей все страны мира. Поскольку на большую часть этих кредитов были назначены плавающие процентные ставки, размер этих ставок возрос, что еще больше увеличило долговое бремя стран, которые и без того имели высокую задолженность. Международный кризис задолженности формально начался в тот момент, когда в августе 1982 г. правительство Мексики заявило о неспособности страны выполнять свои обязательства по внешним долгам. Мексика обратилась с просьбой о реструктурировании своих долгов, о предоставлении отсрочки на выплату основной суммы, а также о предоставлении МВФ кредита, который помог бы стране справиться с долговым кризисом. Вскоре к Мексике присоединились Бразилия и Аргентина. Всего более 40 стран Азии, Африки и Латинской Америки стремились к пересмотру внешней задолженности на льготных условиях. Переговоры по решению этой проблемы между странами-должниками, странами-кредиторами, частными банками и международными организациями продолжались до конца 1980-х.

Для урегулирования этого кризиса были использованы различные подходы. В 1985 г. был принят **план Бейкера** (Baker Plan), названный так по имени министра финансов США Джеймса Бейкера. В этом плане особое внимание уделялось пересмотру задолженности стран на льготных условиях, усилению контроля МВФ над внутренней кредитно-денежной и финансовой политикой этих стран, а также дальнейшему выделению кредитов странам-должникам с расчетом на то, что экономический рост, обусловленный использованием этих кредитов, позволит им выполнить свои обязательства перед кредиторами. Например, Международный валютный фонд согласился заключить с Мексикой комплексный договор о кредитовании только при условии, что частные иностранные банки, должником которых была Мексика, согласятся реструктурировать кредиты страны и выделить ей дополнительные средства. Тем не менее страны-должники практически не достигли успехов в погашении своих долгов. В результате и страны-должники, и страны-кредиторы пришли к единому выводу о необходимости применения другого подхода. В связи с этим в 1989 г. был принят **план Брэди** (Brady Plan), названный по имени Николаса Брэди, министра финансов США при администрации президента Буша. Этот план предусматривал сокращение долгов стран, попавших в долговой кризис, посредством частичного списания долгов или выделения дополнительных средств, чтобы эти страны могли выкупить свои долговые обязательства по цене ниже номинальной суммы кредита.

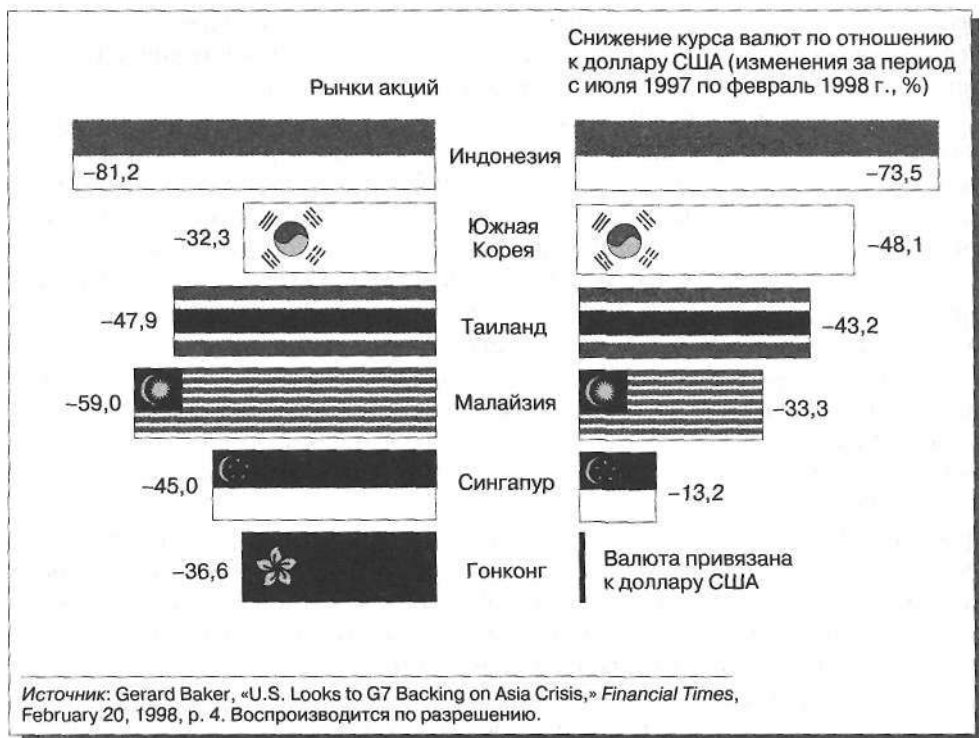
На протяжении 90-х гг. происходило дальнейшее ослабление международного долгового кризиса. Ситуация с погашением международных долгов стран-должников изменилась в лучшую сторону благодаря сочетанию кредитов МВФ, реструктуризации долгов, а также изменений, происшедших в экономической политике этих

стран (анализ экономических реформ в Мексике, Аргентине и Бразилии представлен в главе 2). Влияние международного долгового кризиса на мировую экономику невозможно преувеличить. Многие эксперты считают 80-е гг. «потерянным десятилетием» для экономического развития стран Латинской Америки.

Азиатский валютный кризис разразился в июле 1997 г., когда Таиланд, привязавший свою денежную единицу к корзине валют, конвертируемых в доллары, вынужден был перейти к свободному курсу бата. Это произошло в результате действий инвесторов, у которых появились сомнения в способности тайских заемщиков погашать иностранные кредиты, а также в способности правительства Таиланда поддерживать курс бата. Не желая хранить валюту, которая с большой степенью вероятности могла быть обесценена, иностранные и отечественные инвесторы начали конвертировать баты в доллары и в другую валюту. Центральный банк Таиланда израсходовал большую часть своих резервов, отчаянно пытаясь сохранить искусственно поддерживаемый курс бата. После того как 2 июля Таиланд был вынужден отказаться от искусственного поддержания курса своей денежной единицы, курс бата резко упал на 20%. Инвесторы поняли, что другим странам региона также свойственна слишком большая зависимость от краткосрочного иностранного капитала. В результате валюту этих стран постигла та же участь, что и денежную единицу Таиланда, а работа их фондовых бирж была парализована. Как было показано в одном из предыдущих разделов, а также как видно по рис. 7.4, Индонезия больше всех пострадала от азиатского кризиса, получившего название «азиатское заражение» («заражение» (contagion) — это тенденция распространения экономического кризиса от рынка к рынку). Последствия этого экономического кризиса затронули экономику стран Латинской Америки и России; российское правительство в качестве ответного действия практически объявило дефолт по внешнему долгу. В общей сложности МВФ и страны «четверки» выделили кредитов на сумму \$100 млрд, чтобы помочь этим странам восстановить экономику. В заключительном разделе главы 8, а также в разделе «Аргументы за и против», представленном в данной главе, этот кризис анализируется более детально. Кроме того, как показано в заключительном разделе главы 2 «Время плакать по Аргентине», время от времени отдельные страны сталкиваются с внутренними валютными кризисами.

Эти кризисы не были неожиданностью для аналитиков, которые исследовали счета платежных балансов стран, оказавшихся в трудном положении, на предмет наличия признаков опасности. Система учета, основанная на составлении платежного баланса, позволяла сделать недвусмысленные выводы о снижении эффективности экономики стран, попавших в кризисную ситуацию, а также о повышении уровня риска позиций платежного баланса по чрезмерно раздутому внешнему долгу. Внимательный анализ статистических данных, представленных в счетах платежного баланса, мог бы оградить международные банки от неудовлетворительного инвестирования капитала, а также от предоставления рискованных кредитов. Система учета международных операций в форме платежного баланса позволяет получить чрезвычайно ценную экономическую информацию, которую можно эффективно использовать в процессе принятия решений. По этой причине ниже представлен более подробный анализ этой системы.

Рис. 7.4. Азиатский кризис



Система учета международных операций в форме платежного баланса

Ежегодный объем товарооборота между разными странами составляет триллионы долларов. Платежный баланс представляет собой систему учета международных операций страны по методу двойной записи, предназначенную для фиксирования всех экономических операций между резидентами данной страны и резидентами всех других стран за определенный промежуток времени. Система платежного баланса позволяет лицам, определяющим политику страны, установить уровень эффективности экономики каждой из стран, участвующих на международном рынке. Кроме того, система платежного баланса позволяет идентифицировать фундаментальные изменения уровня конкурентоспособности стран, а также помогает политическим лидерам этих стран разрабатывать приемлемый политический курс в ответ на эти изменения.

Существует ряд причин, по которым международным предпринимателям необходимо очень внимательно изучать статистические данные платежного баланса. Среди этих причин следует в первую очередь указать следующие:

- 1) статистические данные платежного баланса помогают идентифицировать новые рынки товаров и услуг;

- 2) данные платежного баланса позволяют предупредить о возможности формирования в странах новых политических курсов, которые могут изменить там условия ведения бизнеса, тем самым оказывая влияние на прибыльность предприятий компании, расположенных в этой стране. Например, резкое увеличение объема импорта в стране может служить признаком наличия в экономике этой страны тенденции к неконтролируемой инфляции, а также симптомом сокращения размеров внутреннего денежного обращения. В таком случае предприниматели, проявляющие бдительность в процессе ведения бизнеса и осознающие возможность падения потребительского спроса, сокращают объем торговли своей продукцией в такой стране;
- 3) статистические данные платежного баланса могут свидетельствовать о сокращении валютных резервов страны, что в свою очередь может означать возможную девальвацию денежной единицы страны в будущем (как случилось в 1997 г. в Таиланде). Компании, экспортирующие свою продукцию в такую страну, могут столкнуться с возможным повышением ценовой конкурентоспособности продукции отечественных производителей;
- 4) как произошло во время международного кризиса задолженности, статистические данные платежного баланса могут служить признаком повышения уровня риска при предоставлении кредитов отдельным странам.

Первостепенное значение имеют четыре следующих аспекта системы учета международных операций в платежном балансе:

- 1) в платежном балансе фиксируются все международные операции, выполненные за определенный промежуток времени (например, за один год);
- 2) в платежном балансе отображаются данные только об экономических операциях, другими словами — об операциях, которые можно интерпретировать в денежном выражении;
- 3) платежный баланс отображает данные об операциях между резидентами одной страны и резидентами всех других стран. В качестве резидентов могут выступать физические лица, коммерческие компании, правительственные или некоммерческие организации. Однако в некоторых случаях бывает достаточно сложно определить, к какой стране принадлежит тот или иной резидент. Лица, временно находящиеся в стране (туристы, студенты, военные и дипломаты), с точки зрения платежного баланса считаются резидентами своих родных стран. Компании считаются резидентами стран, в которых они зарегистрированы. Во многих случаях в процессе международного бизнеса компании размещают свои филиалы или дочерние компании в зарубежных странах. Филиал, который по определению является предприятием, не зарегистрированным как отдельная компания, и поэтому неотделим в правовом отношении от родительской компании, считается резидентом страны, в которой зарегистрирована родительская компания. Дочернее предприятие, которое по определению является отдельной, официально зарегистрированной компанией, считается резидентом страны, в которой зарегистрирована эта компания. В большинстве случаев дочерняя компания регистрируется в стране, в которой она функционирует. Это

>>>>> АРГУМЕНТЫ ЗА И ПРОТИВ <<<<<<<<

Следует ли МВФ оказывать помощь странам, попавшим в кризисную ситуацию?

Да, помощь МВФ имеет жизненное значение для восстановления экономического благополучия отдельных регионов и мировой экономики в целом

Помощь странам, попавшим в кризисную ситуацию, со стороны Международного валютного фонда (МВФ) может быть продиктована исключительно соображениями гуманности. Например, когда в Таиланде в результате валютного кризиса было закрыто 56 из 58 инвестиционных банков, это привело к увольнению 20 000 служащих. Если бы стране не была предоставлена помощь со стороны международных организаций, другие тайские компании постигла бы та же участь и народ Таиланда столкнулся бы с экономической катастрофой. С другой стороны, помощь МВФ может быть оправдана также и более прагматичными соображениями. В настоящее время, в условиях глобализации экономики, экономические проблемы, возникшие в одной стране, могут быстро распространиться на другие страны. Проблемы, с которыми столкнулся Таиланд, повлекли за собой аналогичные кризисы в Индонезии, Малайзии, на Филиппинах и в Южной Корее. Эти кризисы, в свою очередь, могли привести к мировому экономическому кризису. Уровень цен на фондовых биржах в Лондоне, Франкфурте и Нью-Йорке начал снижаться по мере осознания инвесторами того факта, что экономический спад в Индонезии, на Филиппинах, а также в других отдаленных странах может привести к падению спроса на продукцию компаний из стран Северной Америки и Европы. Для населения городов Бразилии, Франции и Мексики настоящим шоком было заявление южнокорейского чеболя об отсрочке или отмене строительства нового предприятия, обещавшего принести работу и процветание жителям этих городов. Поставив на ноги экономику азиатских стран, МВФ гарантирует тем самым обеспечение занятости населения не только в этих странах, но и в странах, находящихся на всех пяти континентах.

В конечном итоге вмешательство МВФ во многих случаях улучшает экономические возможности стран — получателей кредитов, а также повышает уровень жизни их населения. Требования, выдвигаемые МВФ в качестве условий

предоставления кредитов (так называемая «обусловленность займов МВФ»), могут привести к проведению необходимых экономических и политических реформ. В качестве иллюстрации можно рассмотреть проблему кланового капитализма, которая была типичной для компаний, являющихся собственностью членов семьи бывшего президента Индонезии Сухарто. Эти компании пользовались многочисленными налоговыми и тарифными льготами, субсидируемыми кредитами, а также правом наибольшего благоприятствования со стороны режима Сухарто. Частью соглашения между МВФ и Индонезией было требование об отмене президентом Сухарто этих привилегий. Ликвидация кланового капитализма позволит повысить эффективность экономики Индонезии, а также предоставит компаниям, не имеющим связей с правящей политической партией, возможность добиться экономического процветания. Аналогичным образом к правительству Южной Кореи было предъявлено требование усилить контроль над кредитной и инвестиционной политикой крупных семейных конгломератов, ослабить ограничения на импорт товаров, а также разрешить иностранным компаниям выход на южнокорейский рынок финансовых услуг. Эти реформы позволят существенно повысить эффективность экономики Южной Кореи, а также расширить для других компаний (как отечественных, так и иностранных) возможности вести конкурентную борьбу на южнокорейском рынке.

Критики часто указывают на то, что МВФ поддерживает неблагоприятные банки и коррумпированные правительства. Даже если это правда, разумно ли допускать, чтобы ошибки этих банков и правительства ослабили всю мировую экономику? Небольшое количество денег, выделенных МВФ, наряду с выполнением соответствующих условий — лучший способ оздоровления экономики стран, попавших в кризисную ситуацию, и их возвращения в ряды результативных участников мирового экономического процесса.

Нет, помощь МВФ вознаграждает правительства, банки и компании за принятие неверных решений

Помощь МВФ странам, попавшим в кризисную ситуацию, подрывает эффективность мировой экономики. Если инвесторы знают, что МВФ выручит их в случае возникновения угрозы их инвестициям, они более охотно вкладывают капитал в рискованные проекты. В случае, если такие инвестиции окажутся успешными, инвесторы не разделят полученные прибыли с налогоплательщиками, которые финансируют МВФ. Почему в таком случае эти налогоплательщики должны разделять их убытки?

Конкурентная борьба на международном рынке также нарушается в результате помощи МВФ странам, переживающим кризис. Рассмотрим пример с компанией *Micron Technology*, производителем микросхем памяти из штата Айдахо. Уровень прибыльности компании *Micron* резко упал в результате конкуренции со стороны таких южнокорейских компаний, как *Samsung*, *LG* и *Hyundai*. По убеждению руководства *Micron*, в этих компаниях благодаря кредитам, предоставленным им южнокорейскими банками на выгодных условиях, было предпринято экономически необоснованное расширение мощностей по производству микросхем. Общий объем производства продукции на предприятиях этих компаний обусловил падение цен на микросхемы памяти на 94% за два года. Фонды МВФ (накапливаемые на базе взносов налогоплательщиков из всего мира, таких как компания *Micron*) используются правительством Южной Кореи для оказания помощи этим компаниям. В таком случае складывается ситуация, когда компания *Micron* косвенно финансирует своих иностранных конкурентов, тем самым вознаграждая их за допущенные ошибки и помогая встать на ноги, чтобы они могли составить более сильную конкуренцию самой же компании *Micron* в будущем. Не приходится и говорить, что *Micron* выступает против проведения МВФ подобной политики.

Само существование такой организации, как Международный валютный фонд, поощряет правительства игнорировать экономические проблемы при первых признаках их появления. Вместо того чтобы предпринять оперативные меры, которые создали бы только временные экономические и социальные трудности, эти правительства предпочитают проводить кредитно-денежную и расходную политику с расчетом на то, что проблемы исчезнут сами собой. Однако промедление с решением проблем толь-

ко неизбежно ухудшает ситуацию. С другой стороны, такое промедление политически выгодно для правительства. Когда МВФ начинает участвовать в разрешении кризисной ситуации и предъявляет к стране требования по выполнению определенных условий, правительство этой страны может обвинить МВФ в появлении трудностей, от которых неизбежно пострадает население страны.

Оказание помощи азиатским странам со стороны МВФ может обойтись налогоплательщикам из всего мира в \$100 млрд. Каков же результат такой благотворительности? Международные банки, предоставляющие рискованные кредиты, получают свои деньги назад. Правительственным чиновникам, набившим свои карманы или растратившим деньги, которых страна не имела, не придется расплачиваться за свои грехи. На чьих плечах останется вся тяжесть ситуации? На плечах налогоплательщиков из стран, делающих взносы в Международный валютный фонд, а также на плечах рядовых граждан стран, получающих кредиты неизбежно сталкивающихся со снижением уровня жизни.

Итоговые вопросы

1. Предположим, Индонезия не желала бы отказаться от своей политики создания благоприятных условий для деятельности компаний, имеющих связи с членами семьи Сухарто. Целесообразно ли было бы продолжать оказание помощи стране со стороны МВФ?
2. Если бы вы были официальным представителем США в совете управляющих МВФ, как бы вы отреагировали на жалобы компании *Micron*!
3. Некоторые жители Южной Кореи убеждены в том, что Международный валютный фонд воспользовался финансовыми проблемами, возникшими в стране, чтобы вынудить ее правительство сделать уступки в вопросе снятия торговых ограничений и отмены государственного регулирования прямых иностранных инвестиций. Согласны ли вы с этой точкой зрения? Обоснуйте свой ответ.

Источники: «Who Needs the IMF?» *Wall Street Journal*, February 3, 1998, p. A22; «Suharto Family Benefits in Peril from Spirit of Reform», *Financial Times*, January 16, 1998, p. 16; «Fingerprints of Korea's Cash Woes Cover Globe», *Wall Street Journal*, December 15, 1997, p. A16; «Micron Technology Opposes U.S. Role in Korean Bailout», *Wall Street Journal*, December 2, 1997, p. B6.

позволяет такой компании пользоваться преимуществами статуса резидента страны, в которой она ведет бизнес;

- 4) платежный баланс представляет собой систему двойной записи. Данные по каждой операции отражаются как «дебет» и «кредит»; при этом обеспечивается равенство между дебетом и кредитом. Большая часть международных сделок отражается в платежном балансе, во-первых, как факт приобретения или продажи товара, услуги или активов. Во-вторых, в платежном балансе фиксируются данные об уплате или получении денежных средств за то, что было куплено или продано. Отображение данных в двух частях платежного баланса представляет собой достаточно сложную процедуру. Многие эксперты сравнивают статистический отчет в форме платежного баланса с отчетом о поступлении и использовании финансовых средств. Часть платежного баланса, соответствующая дебету, отображает использование финансовых средств; в части платежного баланса, соответствующей кредиту, указываются источники этих средств. При такой структуре платежного баланса данные о покупке товаров или услуг заносятся в дебет, а данные о продаже — в кредит.

Основные разделы платежного баланса

Платежный баланс состоит из четырех основных разделов (счетов). В первых двух разделах — счете текущих операций и счете движения капиталов — фиксируются данные о приобретении товаров, услуг и активов в частном и государственном секторах экономики. Счет государственных резервов отображает влияние интервенции центрального банка на рынок иностранной валюты. Последний счет, счет ошибок и пропусков, содержит данные об ошибках, допущенных в процессе отображения сведений о международных операциях страны в платежном балансе.

Счет текущих операций. В счете текущих операций отображаются данные о четырех типах операций, осуществляемых между резидентами разных стран:

- 1) экспорт и импорт товаров;
- 2) экспорт и импорт услуг;
- 3) доход от инвестиций;
- 4) односторонние трансферты (пожертвования).

В табл. 7.3 представлена схема записи данных о текущих операциях в дебете и кредите платежного баланса.

Например, для Германии продажа автомобиля марки «Mercedes-Benz» врачу из Марселя относится к категории **экспорта товаров** (merchandise export), а покупка жителем Германии шампанского «Dom Perignon», произведенного во Франции, представляет собой **импорт товаров** (merchandise import). (В Великобритании для обозначения торговли товарами используется термин «trade in visibles» — «видимые торговые операции».) Разность между объемом экспорта и импорта товаров называется **внешнеторговым (торговым) балансом**, или **балансом торговли товарами** (balance on merchandise trade). В Соединенных Штатах Америки, которые импортируют больше товаров, чем экспортируют, сформировался *дефицит внеш-*

Таблица 7.3

Статьи платежного баланса по счету текущих операций

	Дебет	Кредит
Товары	Покупка	Продажа
Услуги	Покупка	Продажа
Дивиденды и проценты (доход от инвестиций)	Оплата	Получение
Односторонние трансферты	Перевод	Получение

неторгового баланса, или отрицательное сальдо торговли товарами (merchandise trade deficit); в Японии, где экспорт преобладает над импортом, имеет место положительный внешнеторговый баланс, или положительное сальдо торговли товарами (merchandise trade surplus).

В статье платежного баланса, соответствующей экспорту и импорту услуг, фиксируются данные о продаже или покупке услуг в таких сферах, как транспорт, туризм, медицинское обслуживание, телекоммуникации, реклама, финансовые услуги и образование. Продажа услуги резиденту другой страны относится к категории **экспорта услуг** (service export), а покупка резидентом страны услуг, предоставляемых резидентами другой страны, — это **импорт услуг** (service import). (В Великобритании для обозначения торговли услугами используется термин «trade in invisibles» — «невидимые торговые операции».) Например, для Германии учеба немецкого студента на протяжении одного года в парижском университете Сорбонна относится к категории импорта услуг, тогда как телефонный звонок домой, сделанный итальянским туристом во время его участия в октябрьском пивном фестивале в Мюнхене, можно отнести к экспорту услуг. Разность между объемом экспорта и импорта услуг называется **балансом торговли услугами** (balance on services trade).

Третий тип операций, данные о которых фиксируются в счете текущих операций, — это доход от инвестиций. Доход, получаемый резидентами Германии от своих иностранных инвестиций, рассматривается как **экспорт обслуживания капитала** (export of the services of capital) из Германии в другие страны. Этот доход выражается либо в процентах, либо в дивидендах, получаемых резидентами Германии на свои инвестиции в акции и облигации зарубежных компаний, а также на депозитные счета в иностранных банках. Кроме того, этот доход может быть выражен в форме прибылей, полученных иностранными дочерними предприятиями немецких компаний и возвращенных в Германию. Безусловно, резиденты зарубежных стран также делают инвестиции в Германию. Доход, получаемый зарубежными резидентами от инвестиций в экономику Германии, относится к категории **импорта обслуживания капитала** (import of the services of capital) в Германию. Этот доход включает в себя проценты и дивиденды, выплачиваемые германскими компаниями по акциям, облигациям и депозитным счетам, являющимся собственностью резидентов иностранных государств. Кроме того, этот доход может быть выражен в форме прибылей, полученных дочерними предприятиями иностранных компаний на территории Германии и возвращенных в адрес родительских компаний.

Четвертый тип операций, отображаемых в счете текущих операций, — **одно-сторонние трансферты** (unilateral transfers), или односторонние пожертвования со стороны резидентов одной страны в адрес резидентов другой страны. К категории односторонних трансфертов относятся частные и государственные пожертвования. Например, действия родившихся в Пакистане резидентов Кувейта, которые отсылают часть своих заработков на родину членам своей семьи, можно отнести к категории частных односторонних трансфертов; финансовая помощь, выделенная правительством Великобритании в адрес Бангладеш на реализацию проекта борьбы с наводнениями, относится к категории государственных односторонних трансфертов. И в том и в другом случае получатели средств не предоставляют никакой компенсации поставщикам этих средств.

Баланс счета текущих операций (current account balance) определяет сальдо по всем статьям счета текущих операций — торговля товарами, торговля услугами, доход от инвестиций и односторонние трансферты. Платежный баланс по счету текущих операций тщательно изучается правительственными чиновниками и лицами, определяющими политику государства, так как представленные в нем данные отображают полную картину конкурентоспособности страны на международных рынках.

Счет операций с капиталом. Второй раздел платежного баланса — это **счет операций с капиталом** (capital account), в котором фиксируются данные об операциях с капиталом (покупка и продажа активов), осуществляемых резидентами разных стран. Операции с капиталом (схема которых отображена в табл. 7.4) подразделяются на две категории: прямые зарубежные инвестиции и портфельные инвестиции.

Прямые зарубежные инвестиции — это любые инвестиции, сделанные с целью получения контроля над компанией, в которую вложен капитал. Как правило, этот контроль осуществляется через право собственности на значительный пакет

Таблица 7.4
Операции с капиталом

	Срок погашения	Мотивация	Типичные инвестиции
Портфельные (краткосрочные) инвестиции	Один год или меньше	Доход от инвестиций или содействие международной торговле	Текущие счета Срочные вклады Коммерческие векселя Банковские кредиты
Портфельные (долгосрочные) инвестиции	Больше одного года	Доход от инвестиций	Правительственные векселя, государственные ценные бумаги и облигации Корпоративные акции и облигации
Прямые иностранные инвестиции	Неопределенный срок	Активный контроль над компанией (владение по меньшей мере 10% акций с правом голоса)	Зарубежные дочерние компании Новые зарубежные предприятия Международные совместные предприятия

обычных акций с преимущественным правом голоса. В соответствии с нормативами составления платежного баланса, принятыми в США, контроль над деятельностью компании может быть получен при условии права собственности не менее чем на 10% акций компании с правом голоса. Портфельные инвестиции — это любые инвестиции, цель которых не состоит в получении контроля над компанией, в которую они вложены. Портфельные инвестиции подразделяются на две подкатегории: краткосрочные и долгосрочные инвестиции. **Краткосрочные портфельные инвестиции** (short-term portfolio investments) — это финансовые инструменты со сроком погашения продолжительностью не более одного года. В эту категорию инвестиций входят следующие типы ценных бумаг: коммерческие векселя; текущие счета, срочные вклады и депозитные сертификаты, которые резиденты страны держат в иностранных банках или иностранные резиденты — в отечественных банках; дебиторская задолженность международных коммерческих клиентов и их вклады; краткосрочные международные кредиты (такие как коммерческие кредиты), предоставляемые банками. **Долгосрочные портфельные инвестиции** (long-term portfolio investments) — это акции, облигации, а также другие финансовые инструменты, выпускаемые частными и государственными компаниями, имеющие срок погашения более одного года и предназначенные для достижения целей, не связанных с осуществлением контроля. Например, когда компания *IBM* инвестирует излишек наличности на срок до начала следующего дня в один из парижских банков, чтобы получить более высокую процентную ставку, чем можно было бы получить в Нью-Йорке, эта операция относится к категории краткосрочных портфельных инвестиций. В случае, если Пенсионный фонд государственной системы пенсионного обеспечения работодателей штата Калифорния (California Public Employers Retirement System Pension Fund) покупает акции компании *British Airlines*, он тем самым делает долгосрочные портфельные инвестиции. Когда компания *Ford Motor* покупает все обыкновенные акции *Volvo*, эту операцию можно отнести к категории прямых зарубежных инвестиций.

Текущие операции неизбежно оказывают влияние на статью краткосрочных инвестиций в счете движения капиталов. Почему так происходит? Как было упомянуто выше в данной главе, в первой записи платежного баланса фиксируются данные о покупке или продаже товара, услуги или актива. Во второй записи, как правило, фиксируются данные об уплате или получении денежных средств за то, что было куплено. В большинстве случаев эта вторая запись отображает изменение состояния чье-либо расчетного счета, представленного в платежном балансе операцией краткосрочных инвестиций по счету движения капиталов. (В разделе «Развитие навыков в международном бизнесе», представленном в конце данной главы, более детально рассматривается связь между счетом текущих операций и счетом операций с капиталом.)

Приток капитала фиксируется в разделе «кредит» балансового счета и имеет место в двух случаях.

1. *Увеличение объема иностранной собственности на внутренние активы страны.* Примером притока капитала в Соединенные Штаты Америки может служить приобретение в конце 2000 г. компании *Lycos*, американского

web-портала, испанской интернет-компанией *Terra Networks SA* за \$8,5 млрд.⁴ Кроме того, приток капитала имеет место в случае, когда иностранная компания депонирует чек на счет в американском банке. В данном случае приобретаемые активы — это платежное требование на американский банк, отражаемое в состоянии текущего счета.

2. *Сокращение объема собственности резидентов страны на иностранные активы.* Когда в конце 90-х компания *Kmart* и ее американский партнер продали канадские предприятия *Kmart* компании *Zeller* (канадскому подразделению *Hudson's Bay*) за \$168 млн, это привело к притоку капитала в США. Аналогично, когда компания *IBM* оплачивает чек японского поставщика накопителей на магнитных дисках, выписанный на счет *IBM* в одном из банков Токио, сумма средств на текущем счете *IBM* в японском банке снижается, а в США имеет место приток капитала, поскольку *IBM* частично избавляется от собственности на иностранные активы.

Отток капитала фиксируется в разделе «кредит» балансового счета и имеет место в двух случаях.

1. *Увеличение объема собственности резидентов страны на иностранные активы.* Приобретение компанией *Ford* компании *Jaguar Motor Company* за £1,5 млрд представляет собой отток капитала из Соединенных Штатов. Аналогичный отток капитала из США также имеет место, когда компания *Delta Air Lines* депонирует чек от лондонского бизнесмена на свой счет в Банке Англии.
2. *Сокращение объема иностранной собственности на внутренние активы страны.* Если германский взаимный фонд продает 100 000 обычных акций компании *GM* из своего портфеля резиденту США, формируется отток капитала из США. Аналогичный отток капитала из США также имеет место, когда компания *Japan Air Lines* оплачивает чек, выставленный на ее счет в гавайском банке поставщиком керосина в аэропорту Гонолулу. В обоих случаях иностранные компании теряют часть своих американских активов.

В табл. 7.5 отображено влияние различных операций с капиталом на платежный баланс.

Счет государственных резервов. В третьем разделе платежного баланса, **счете государственных резервов** (*official reserves account*), фиксируется уровень государственных резервов, поддерживаемый правительством страны. Эти резервы используются для интервенции на валютном рынке, а также для обеспечения сделок с центральными банками других стран. Государственные резервы включают в себя четыре типа активов:

- 1) золото;
- 2) конвертируемая валюта;
- 3) специальные права заимствования (SDR);
- 4) резервные позиции в МВФ.

Государственные запасы золота измеряются с использованием номинальной стоимости, установленной государственным казначейством или министерством

Таблица 7.5

Записи в платежном балансе по счету операций с капиталом

	Дебет (отток капитала)	Кредит (приток капитала)
Портфельные (краткосрочные) инвестиции	Получение платежей от иностранцев Покупка краткосрочных иностранных активов	Осуществление платежей в адрес иностранцев Продажа внутренних краткосрочных активов иностранцам
Портфельные (долгосрочные) инвестиции	Покупка долгосрочных иностранных активов (не с целью осуществления контроля) Выкуп долгосрочных внутренних активов у их иностранных владельцев (не с целью осуществления контроля)	Продажа долгосрочных внутренних активов иностранцам (не с целью осуществления контроля) Продажа долгосрочных иностранных активов, приобретенных ранее (не с целью осуществления контроля)
Прямые зарубежные инвестиции	Покупка иностранных активов с целью осуществления контроля Выкуп у иностранных владельцев внутренних активов, приобретенных ранее с целью осуществления контроля	Продажа внутренних активов иностранцам с целью осуществления контроля Продажа иностранных активов, приобретенных ранее с целью осуществления контроля

финансов страны. Конвертируемая валюта — это валюта, которая свободно обменивается на мировом валютном рынке. К категории конвертируемой валюты, в большинстве случаев используемой для накопления государственных резервов, относится доллар США, евро и иена. Последние два типа резервов — SDR и резервные позиции в МВФ (взнос страны-члена в МВФ минус кредиты, полученные этой страной от МВФ) — были рассмотрены выше в данной главе.

Ошибки и пропуски. Последний раздел платежного баланса — это счет ошибок и пропусков. Азбучная истина системы учета международных операций в форме платежного баланса состоит в том, что платежный баланс должен быть сбалансированным. Теоретически при составлении платежного баланса следует придерживаться следующей формулы:

$$\text{Счет текущих операций} + \text{Счет операций с капиталом} + \\ + \text{Счет государственных резервов} = 0.$$

Однако это равенство никогда не обеспечивается из-за допущения ошибок во время определения соответствующих показателей. **Счет ошибок и пропусков** (errors and omissions account) используется для того, чтобы сбалансировать платежный баланс в соответствии со следующим уравнением:

$$\text{Счет текущих операций} + \text{Счет операций с капиталом} + \\ + \text{Счет государственных резервов} + \text{Счет ошибок и пропусков} = 0.$$

Счет ошибок и пропусков может оказаться достаточно большим. Например, в 2002 г. в счете ошибок и пропусков платежного баланса США была указана сумма \$28,5 млрд. Эксперты предполагают, что такая ситуация в значительной сте-

пени обусловлена занижением показателей по счету операций с капиталом. Мгновенное, круглосуточное заключение сделок по купле-продаже валюты, сложные валютные операции типа «своп» и хеджирование, а также средства международного финансового рынка — все эти новшества затрудняют специалистам государственной статистической службы фиксацию растущего объема легального краткосрочного капитала, перемещающегося между разными странами в поисках самой высокой процентной ставки.

В некоторых случаях ошибки и пропуски являются следствием преднамеренных действий отдельных лиц, которые занимаются незаконной деятельностью (контрабанда наркотиков, отмывание денег или нарушение валютного контроля и контроля над инвестициями, осуществляемого правительствами их стран). Политически стабильные страны, такие как Соединенные Штаты Америки, часто становятся пунктом назначения для так называемого «беглого капитала» (*flight capital*) — капитала, вывозимого иностранными резидентами за рубеж в поиске безопасного места для своих активов, недостижимого для длинных рук правительств их родных стран. Учитывая в большинстве случаев нелегальное происхождение «беглого» капитала, лица, которые переводят такой капитал в Соединенные Штаты, часто пытаются избежать какого бы то ни было раскрытия своих операций официальными органами власти, что существенно осложняет отображение данных об этих операциях в платежном балансе. Резиденты других стран, которые сомневаются в стабильности отечественной валюты, также могут отдать предпочтение более сильной валюте (такой как доллар или евро) в процессе ведения бизнеса или для накопления сбережений (подобная ситуация проанализирована в разделе «Мир в фокусе»). Только в 2002 г., ввиду усиления желания иностранцев хранить свои сбережения в валюте США из-за сложной ситуации в Ираке, колебаний валютных курсов, а также финансовой нестабильности в таких странах, как Аргентина, из США за границу было переведено около \$22 млрд.⁵

Некоторые ошибки могут быть допущены и в счете текущих операций. Статистические данные по импорту товаров в большинстве случаев являются достаточно точными, поскольку таможенные службы большинства стран тщательно проверяют все операции по ввозу товаров для того, чтобы гарантировать сбор всех причитающихся таможенных пошлин. В результате такой проверки формируется ряд документов, которые облегчают сбор точных статистических данных. С другой стороны, только в немногих странах введена пошлина на экспорт товаров, поэтому у таможенных служб нет мотивации собирать точные статистические данные о вывозе товаров из страны. Статистические данные по торговле услугами также могут содержать неточности. Такие данные во многих случаях формируются по результатам опросов. Например, объем экспорта туризма в США измеряется посредством опроса иностранных туристов на предмет получения информации о том, сколько дней они провели в Соединенных Штатах, а также сколько долларов в день они в среднем израсходовали за время своего пребывания в США. Если туристы недооценивают свои расходы, это приводит к занижению показателей по экспорту услуг из США. Для того чтобы помочь студенту лучше разобраться в счетах платежного баланса, ниже приведен анализ международных операций США в 2002 г.

Мир в фокусе

Бенджамин Франклин, путешествующий по всему миру

Кто является самым известным американцем за пределами Соединенных Штатов? Джордж Буш? Мадонна? Гвинет Пэлтроу? Есть все основания утверждать, что этот человек — Бенджамин Франклин, портрет которого украшает американскую стодолларовую банкноту. На протяжении длительного времени экономисты и бухгалтеры Федерального резервного банка США пытаются определить, какой объем американской валюты находится в собственности у иностранцев. По их самым оптимистичным предположениям, эта цифра составляет \$251 млрд из находящихся в обращении \$515 млрд, или 49%. Большая часть американской валюты, принадлежащей гражданам иностранных государств, представлена стодолларовыми банкнотами; американские потребители предпочитают использовать банкноты более мелкого достоинства.

Отслеживание общего количества долларов, хранящихся за границей, — комплексный процесс, который основывается на сочетании таких методов, как сложное экономическое моделирование, опросы потребителей, а также предположения экспертов. По результатам опроса, проведенного в 1995 г. Федеральным резервным банком среди американских семей, было определено, что только 3% стодолларовых банкнот, выпущенных правительством США, используется американцами, хотя количество таких банкнот, находящихся в обращении, увеличилось с 1990 г. на сумму \$143 млрд. Сотрудникам Федерального резервного банка известно также, что отделения банка, находящиеся в Лос-Анджелесе и Нью-Йорке, выдают своим клиентам количество стодолларовых банкнот, которое кажется громадным по сравнению с соответствующими показателями в других отделениях. За период с 1990 по 1996 г. на долю этих двух отделений пришлось 84% новых стодолларовых банкнот, выпущенных в обращение. По мнению экспертов, большая часть этих банкнот поступает в распоряжение граждан тех государств, которые характеризуются высоким уровнем экономической и/или политической нестабильности. Среди самых важных пунктов назначения для потока стодолларовых банкнот можно назвать такие страны, как Россия, другие бывшие советские республики, страны Ближнего Востока и Латинской Америки.

Еще один фактор, способствующий оттоку стодолларовых банкнот из США, — это увеличивающаяся «долларизация» Латинской Америки. В первый день 2001 г. в Сальвадоре доллар США был принят в качестве законного платежного средства. Для того чтобы реализовать на практике переход к новому платежному средству, Центральный резервный банк Сальвадора купил \$450 млн. Аналогичный политический курс был принят в Эквадоре в середине 2000 г.; в Гватемале также были предприняты меры, направленные на долларизацию экономики. Эти иностранные запасы бумажных денежных знаков США, которые играют роль беспроцентных кредитов, очень выгодны казначейству США и в конечном счете американским налогоплательщикам. При обычных обстоятельствах, для того чтобы обеспечить выплату внешнего долга США, государственному казначейству приходится распространять займы в форме облигаций, краткосрочных ценных бумаг и векселей. Запасы валюты заменяют такие займы и сокращают сумму кредитов, которые должно взять казначейство. Предположим, долгосрочные казначейские облигации, срок погашения которых составляет 30 лет, приносят проценты в размере 6,5%; в таком случае американские налогоплательщики ежегодно экономят \$16,3 млрд (6,5% от \$251 млрд) на выплате процентов благодаря иностранным запасам американской валюты. Это одно из преимуществ, которые американские граждане получают от экономической и политической стабильности страны. Другие страны (в особенности страны — члены Европейского Союза, в которых используется евро) также получают выгоду от крупных запасов своих бумажных денежных знаков, которые хранятся у жителей других стран.

Источники: «El Salvador Switching to U.S. Dollar», *Houston Chronicle*, December 30, 2000, p. 1C; *Survey of Current Business*, July 2000, p. 51; «Dollar's Share of World Reserves Grows», *Wall Street Journal*, September 10, 1997, p. A2; «Russia Counts Cost of Change as US Set to Issue New \$100 Bill», *Financial Times*, January 16, 1996, p. 20; «Where is the Buck? Dollars Make the World Go Around, Fed Says», *Houston Chronicle*, October 13, 1995, p. 2C.

Платежный баланс США за 2002 год

Первый раздел счета текущих операций — экспорт и импорт товаров. Как показано в табл. 7.6, общий объем экспорта товаров США в 2002 г. составил \$682,6 млрд. На рис. 7.5, а отображена более детальная картина основных статей экспорта США. Самая большая доля экспорта товаров США пришлась на автомобили и авто детали; объем продаж по этой статье экспорта составил в 2002 г. \$78,4 млрд. 56% экспорта автомобилей из США пришлось на Канаду. Этот факт отражает интегрированный характер производства автомобилей в Северной Америке, который обусловлен подписанием в 1965 г. так называемого «Автомобильного пакта»* между Канадой и Соединенными Штатами. (Канада — имеются в виду главным образом расположенные на территории Канады предприятия компаний *GM*, *Ford* и *Chrysler* — экспортировала в США автомобили и автодетали на сумму \$59,8 млрд.) На шесть отраслей промышленности, представленных на рис. 7.5, а, пришлось 46% от общего объема экспорта товаров США в 2002 г.

По данным табл. 7.6, можно увидеть, что общий объем импорта товаров США в 2002 г. составил \$1166,9 млрд. На основании рис. 7.5, б можно сделать вывод о том, что ведущей статьёй импорта были автомобили и автодетали; на долю этой статьи импорта пришлось \$203,9 млрд, или 17% от общего объема импорта. На шесть отраслей промышленности, представленных на рис. 7.5, а, пришлось \$546,6 млрд, или 47% от общего объема импорта товаров США в 2002 г.

Второй раздел счета текущих операций — торговля услугами. Общий объем экспорта услуг США составил \$289,3 млрд в 2002 г., причем основная часть этой суммы пришлась на путешествия и туризм (\$87,8 млрд). Общий объем импорта США составил \$240,5 млрд, и снова на путешествия и туризм пришлась большая часть этой суммы (\$80,3 млрд). Следовательно, в 2002 г. в Соединенных Штатах был положительный баланс торговли услугами, равный \$48,8 млрд (см. табл. 7.6).

Рисунок 7.6 иллюстрирует экспортно-импортные операции, осуществляемые между США и основными торговыми партнерами страны; на этом рисунке отображены данные как по торговле товарами, так и по торговле услугами. На основании этого рисунка можно сделать вывод о том, что в Соединенных Штатах сложилась тенденция к превышению импорта товаров от основных торговых партнеров над экспортом товаров в их адрес. Кроме того, по этому рисунку видно, что в США существует также тенденция к превышению экспорта услуг в адрес торговых партнеров над импортом услуг с их стороны.

Третий раздел счета текущих операций — это доход от инвестиций (см. табл. 7.6). В 2002 г. резиденты США получили доход на сумму \$244,6 млрд от иностранных инвестиций и выплатили \$256,5 млрд резидентам иностранных государств; чистый (отрицательный) баланс по доходам от инвестиций составил \$11,9 млрд. По четвертому разделу счета текущих операций (односторонние трансферты) в США сформировался чистый дефицит в размере \$56,0 млрд. Суммирование получен-

*«Auto Pact» («Автомобильный пакт») — сокращенное название Договора о сотрудничестве между Канадой и Соединенными Штатами в сфере автомобильной промышленности (Canada — United States Automotive Agreement), подписанного в 1965 г. — *Примеч. перев.*

Таблица 7.6
Платежный баланс США за 2002 год, \$ млрд

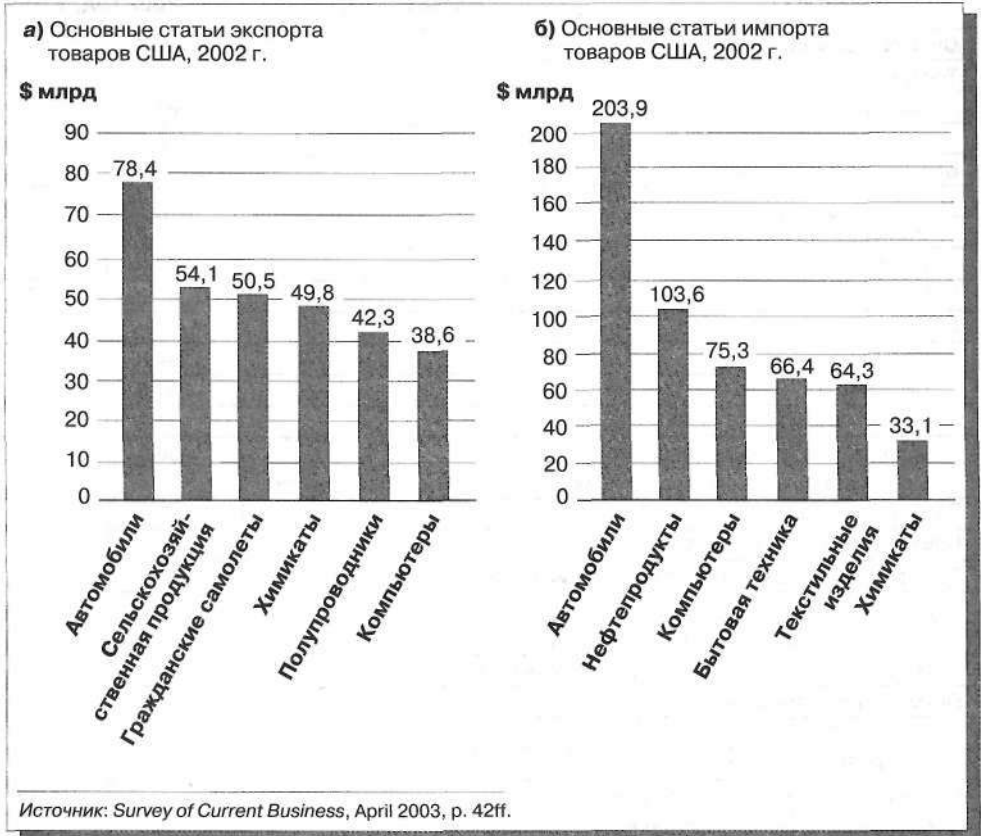
Счет текущих операций		
Товары		
Экспорт	+682,6	
Импорт	-1166,9	
Баланс торговли товарами	-484,3	
Услуги		
Экспорт	289,3	
Импорт	-240,5	
Баланс торговли услугами	48,8	
Доход от инвестиций		
Получено	244,6	
Выплачено	-256,5	
Баланс по доходу от инвестиций	-11,9	
Односторонние трансферты (нетто) («-» означает превышение исходящих трансфертов над входящими)	-56,0	
Баланс счета текущих операций		-503,4
Счет операций с капиталом		
Портфельные краткосрочные инвестиции (чистый приток капитала)	113,0	
Портфельные долгосрочные инвестиции		
Новые иностранные инвестиции в США	484,8	
Новые иностранные инвестиции США за рубеж	-25,8	
Прямые иностранные инвестиции		
Новые FDI в США	30,1	
Новые FDI США за рубежом	-123,5	
Баланс счета операций с капиталом		478,6
Счет государственных резервов		-3,7
Ошибки и пропуски		+28,5
Сальдо		0

ных данных дало в результате дефицит счета текущих операций платежного баланса США за 2002 г., равный \$503,4 млрд.

Счет операций с капиталом — это второй по важности счет платежного баланса (см. табл. 7.6). Общий объем прямых инвестиций в зарубежные страны (отток капитала) составил \$123,5 млрд, тогда как общий объем прямых иностранных инвестиций в США (приток капитала) был равен \$30,1 млрд. Объем новых долгосрочных международных портфельных инвестиций в США составил \$484,8 млрд. Кроме того, суммарный объем чистого притока краткосрочных портфельных инвестиций в США составил \$113,0 млрд. В 2002 г. баланс счета операций с капиталом был равен \$478,6 млрд, поскольку резиденты иностранных государств покупали больше американских активов, чем резиденты США — иностранных активов.

Объем операций по счету государственных резервов США составил в 2002 г. \$3,7 млрд. Если бы статистические данные, представленные в платежном балансе США, были абсолютно точными, тогда сумма сальдо счета текущих операций,

Рис. 7.5. Основные статьи экспорта и импорта товаров США, 2002 г.



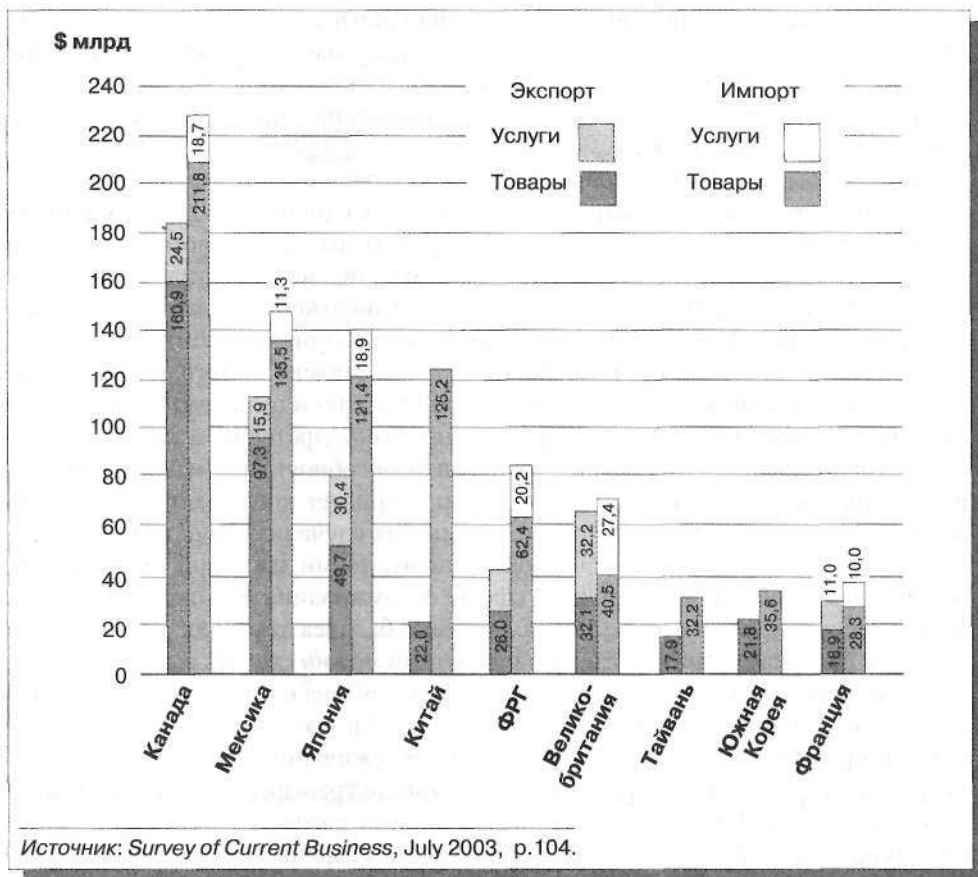
сальдо счета операций с капиталом и сальдо счета государственных резервов была бы равна нулю. В таком случае в счете ошибок и пропусков не было бы отмечено никаких расхождений. В счете ошибок и пропусков платежного баланса США за 2002 г. указана цифра \$28,5 млрд. Следовательно, платежный баланс США за 2002 г. можно описать следующей формулой:

$$\begin{array}{r}
 \text{Счет текущих} \\
 \text{операций} \\
 (-503,4 \text{ млрд})
 \end{array}
 +
 \begin{array}{r}
 \text{Счет операций} \\
 \text{с капиталом} \\
 (+478,6 \text{ млрд})
 \end{array}
 +
 \begin{array}{r}
 \text{Изменение объема} \\
 \text{государственных} \\
 \text{резервов} \\
 (-3,7 \text{ млрд})
 \end{array}
 +
 \begin{array}{r}
 \text{Ошибки и} \\
 \text{пропуски} \\
 (+28,5 \text{ млрд})
 \end{array}
 = 0$$

Определение профицита и дефицита платежного баланса

Каждый месяц федеральное правительство США выпускает ежемесячный статистический отчет о платежном балансе страны, тем самым раскрывая данные об экономических результатах и показателях деятельности американских компаний на международном рынке. На протяжении последнего десятилетия почти каждый месяц в вечерних новостях комментаторы сообщают о дефиците платежного баланса США.

Рис. 7.6. Торговля между Соединенными Штатами Америки и основными торговыми партнерами, 2002 г.



Что лежит в основе таких сообщений? Как было сказано выше, платежный баланс всегда должен быть равным нулю, или быть сбалансированным. В таком случае, может ли иметь место дефицит платежного баланса? В действительности, когда хорошо осведомленные в этом вопросе люди (или даже комментаторы) говорят о профиците или дефиците платежного баланса, они имеют в виду только разделы, соответствующие отдельным счетам платежного баланса. Практически все комментаторы, сообщающие о дефиците, имеют в виду сальдо торговли товарами и услугами. Когда в стране экспорт товаров и услуг превышает импорт, имеет место внешнеторговое активное сальдо торгового баланса. Когда импорт товаров и услуг превышает экспорт, в стране имеет место внешнеторговый дефицит.

Баланс торговли товарами и услугами доступен для понимания, и сведения о нем могут беспрепятственно получить любые средства массовой информации, поэтому именно он получает больше всего внимания со стороны общественности. Тем не менее в платежном балансе существуют и другие разделы: баланс торгов-

ли услугами, баланс торговли товарами, а также баланс счета текущих операций. Еще одна тщательно анализируемая статья платежного баланса — баланс по статье официальных расчетов. **Баланс по статье официальных расчетов** (official settlements balance) отображает изменение объема государственных резервов страны; по существу, в этой статье платежного баланса фиксируется чистый результат интервенции центрального банка на валютном рынке, предпринятой с целью поддержки национальной валюты.

Вопрос о том, какой из счетов определяет собственно платежный баланс страны, является достаточно сложным. Не существует единого критерия определения экономических показателей деятельности страны на мировом рынке. Если проводить параллель со слепым, ощупывающим слона, можно сказать, что баланс по каждому счету отображает отдельный аспект положения страны в международной экономике. Выбор подходящей концепции анализа экономических показателей страны на основании платежного баланса зависит от того, какой вопрос предстоит решить международному предпринимателю или правительственному чиновнику, от которого зависит формирование государственной политики. Баланс торговли товарами отображает конкурентоспособность промышленного сектора страны. Баланс торговли услугами характеризует конкурентоспособность сферы услуг страны на мировом рынке. Во многих случаях баланс торговли промышленными товарами больше освещается средствами массовой информации; тем не менее в связи с расширением сферы обслуживания в экономике многих стран в последнее время повышается значение баланса торговли услугами. На основании баланса торговли товарами и услугами можно сделать вывод об общем уровне конкурентоспособности промышленного сектора и сектора услуг в стране на мировом рынке. Баланс счета текущих операций иллюстрирует общую эффективность промышленного сектора и сферы обслуживания, а также отображает пожертвования резидентов страны (односторонние трансферты) и доход от прошлых инвестиций. Баланс по статье официальных расчетов определяет сальдо спроса и предложения на национальную валюту со стороны всех участников рынка, кроме центрального банка страны.⁶

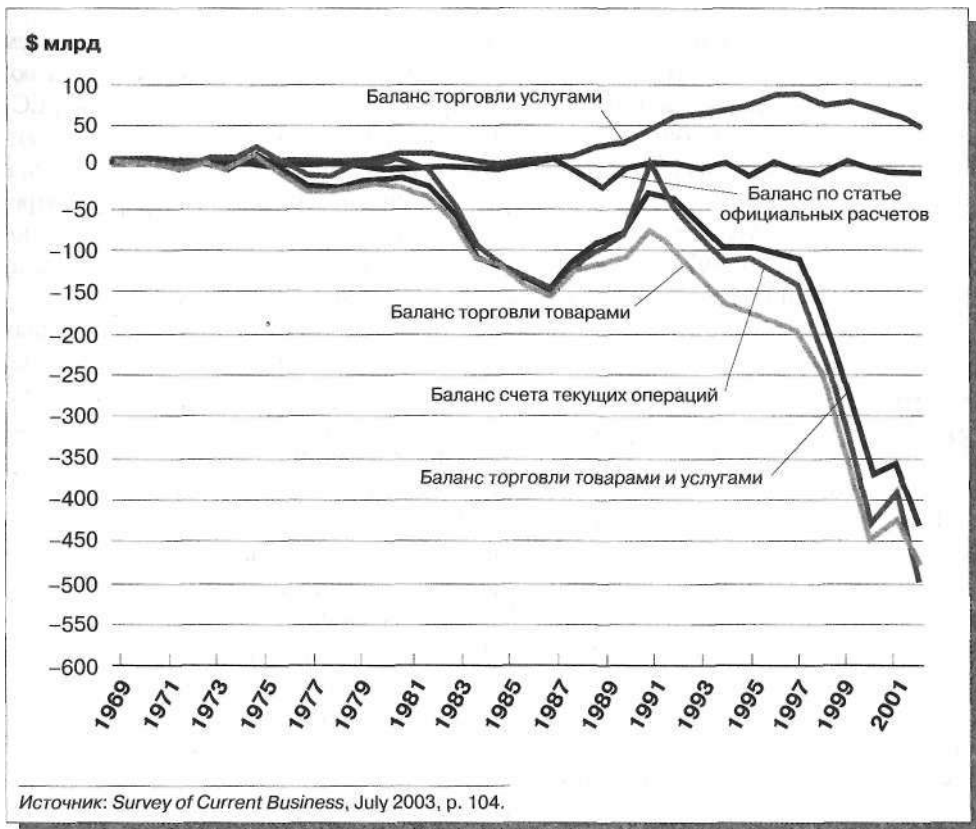
Рисунок 7.7 иллюстрирует динамику платежного баланса США за последние три десятилетия, определенную по отдельным составляющим.

Краткое изложение содержания главы

Резюме

В процессе осуществления обычных торговых операций международные компании во многих случаях имеют дело с валютами, отличающимися от национальной валюты их родных стран. Необходимым условием успешного развития международной торговли является наличие какой-либо системы обмена и оценки различных валют, причем желательно с низкими транзакционными издержками. Эту задачу выполняет международная валютная система, устанавливающая правила оценки и обмена валют разных стран.

Рис. 7.7. Динамика платежного баланса США по отдельным позициям



Экономический рост стран мира, происходивший в XIX в., можно в определенной степени отнести на счет успешного применения золотого стандарта в процессе внедрения стабильной, надежной международной валютной системы, основанной на фиксированных валютных курсах. Однако золотой стандарт был разрушен во время Первой мировой войны, и его не удалось восстановить до удовлетворительного уровня за период между двумя мировыми войнами.

На базе Бреттон-Вудского соглашения, принятого в 1944 г., была сформирована новая послевоенная международная валютная система. В соответствии с этим соглашением, помимо создания Международного банка реконструкции и развития и Международного валютного фонда, была также вновь введена система фиксированного валютного курса, но в этой системе ключевую роль в международных сделках играл доллар США. Однако по мере увеличения количества долларов, имеющих в распоряжении граждан иностранных государств, на рынке формировалось недоверие к способности Соединенных Штатов Америки обменивать свою валюту на золото по цене \$35 за унцию, как того требовали условия Бреттон-Вудского соглашения. После отражения ряда биржевых спекуляций

с долларом, в августе 1971 г. правительство США отказалось от участия страны в Бреттон-Вудском соглашении.

С тех пор международная валютная система базируется на сочетании систем фиксированного и гибкого валютного курса. В некоторых странах введен плавающий курс национальной валюты; в других странах (таких как страны — члены ЕС) предпринимались попытки поддерживать фиксированный обменный курс валют. Такая система доказала свою способность быстро реагировать на основные шоки в мировой экономике, как в случае перетекания денежных средств от стран — потребителей нефти к странам, которые ее производят, после введения эмбарго на поставки нефти в 1973-1974 гг., а также во время международного кризиса задолженности в 80-е гг. и во время азиатского валютного кризиса 1997-1998 гг.

Система платежного баланса, используемая для учета всех международных операций, имеет большое значение для международных предпринимателей. Платежный баланс содержит важные экономические сведения о международной конкурентоспособности различных отраслей экономики страны, о наиболее вероятных изменениях в финансово-бюджетной и кредитно-денежной политике страны, а также ее способности погашать международные долги.

В состав платежного баланса входит четыре счета. Счет текущих операций содержит в себе данные об экспорте и импорте товаров, экспорте и импорте услуг, а также о доходах от инвестиций и об односторонних трансфертах. В счете операций с капиталом отображены данные обо всех операциях с капиталом, осуществляемых между разными странами; счет операций с капиталом состоит из таких статей, как прямые иностранные инвестиции и портфельные инвестиции. Портфельные инвестиции, в свою очередь, могут быть подразделены на долгосрочные и краткосрочные вложения. Счет государственных резервов отображает данные об изменениях объема государственных резервов, которые состоят из хранящихся в центральном банке запасов золота, конвертируемой валюты, SDR, а также резервов страны в МВФ. В счете ошибок и пропусков фиксируются все неточности, обусловленные в большинстве случаев тем, что некоторые субъекты экономики страны стремятся скрывать осуществляемые ими операции от правительства.

Существуют различные способы определения сальдо международных платежей страны. Эти способы представляют разные аспекты эффективности экономики страны на мировом рынке. Баланс торговли товарами определяет разность между объемом экспорта и импорта товаров. В последнее время, благодаря расширению сферы обслуживания в экономике многих стран, увеличивается значение баланса торговли услугами. Баланс торговли товарами и услугами определяет объем внешней торговли товарами и услугами. Баланс счета текущих операций отображает данные о торговле товарами и услугами, а также чистый доход от инвестиций и данные об односторонних трансфертах. Баланс по статье официальных расчетов иллюстрирует изменения объема государственных резервов страны.

Контрольные вопросы

1. Для чего предназначена международная валютная система?
2. Почему золотой стандарт представляет собой одну из разновидностей системы фиксированного валютного курса?

3. Назовите основные достижения Бреттон-Вудской конференции.
4. Почему Всемирный банк учредил Международную финансовую корпорацию?
5. Почему взносы стран — членов МВФ имеют такое большое значение для этих стран?
6. Назовите причины распада Бреттон-Вудской системы в 1971 г.
7. Опишите различия между системой фиксированного валютного курса и системой гибкого валютного курса.
8. Перечислите четыре основных счета платежного баланса, а также назовите статьи, из которых они состоят.
9. Какими факторами обусловлены ошибки при измерении показателей, отображаемых в счетах платежного баланса?
10. Охарактеризуйте различные типы профицита и дефицита платежного баланса.

Вопросы АЛЯ обсуждения

1. Какие параллели можно провести между ролью британского фунта в международной валютной системе XIX в. и ролью доллара США в международной валютной системе, действовавшей после 1945 г.?
2. Доллар США сыграл ключевую роль в Бреттон-Вудской системе. Принесло ли это пользу Соединенным Штатам Америки или причинило вред стране?
3. При каких условиях в той или иной стране может быть осуществлена девальвация национальной валюты?
4. Существуют ли обстоятельства, при которых в стране возникла бы потребность в повышении стоимости национальной валюты?
5. Какая система — фиксированного валютного курса или гибкого валютного курса — обеспечивает более благоприятные условия для деятельности международных компаний?
6. Какая связь существует между счетом текущих операций и счетом операций с капиталом?

Развитие навыков в международном бизнесе

В этом упражнении разъясняется, как специалисты государственной статистической службы составляют отчет о международных операциях. При рассмотрении следующих примеров студенты могут использовать табл. 7.3 и 7.5, а также определения притока и оттока капитала, представленные в одном из предыдущих разделов.

Пример 1

Предположим, сеть розничных магазинов *Wal-Mart* импортирует из Японии партию видеомagneтофонов компании *Sony Corporation* на сумму \$1 млн. Это зна-

чит, что в дебет счета торговли товарами должна быть внесена цифра \$1 млн. Импорт японских товаров означает, что в Соединенных Штатах будет иметь место отток (или использование) иностранной валюты.

Далее предстоит решить достаточно трудный вопрос: в какой именно статье платежного баланса должна быть указана соответствующая цифра? Ответ звучит так: в статье притока капитала, который сказывается на балансе счета краткосрочных портфельных инвестиций. Как было сказано в соответствующем разделе данной главы, приток капитала имеет место либо в случае увеличения объема иностранной собственности на внутренние активы США, либо в случае сокращения объема собственности резидентов США на иностранные активы. Если *Wal-Mart* расплатится с компанией *Sony* чеком на \$1 млн, который компания депонирует в своем американском банке, иностранная собственность на внутренние активы США возрастет, что эквивалентно притоку краткосрочного капитала. Если *Wal-Mart* заплатит компании *Sony* в иенах, списав соответствующую сумму с баланса своего чекового счета в токийском банке, в этом случае будет иметь место сокращение объема собственности резидентов США на иностранные активы, что также эквивалентно притоку краткосрочного капитала. В любом случае имеет место приток краткосрочного капитала, так как приобретение партии видеомагнитофонов приводит к изменению состояния текущего счета.

Что произойдет, если *Wal-Mart* пожелает расплатиться с *Sony* чеком на \$1 млн, а компания *Sony* пожелает получить причитающуюся сумму в иенах? В таком случае компания *Sony* передаст чек в свой американский банк и попросит конвертировать \$1 млн в иены. Банк США может выполнить запрос *Sony* двумя способами:

- 1) предоставить компании *Sony* иены, которые уже есть в распоряжении американского банка, — это означает сокращение объема собственности резидентов США на иностранные активы;
- 2) передать чек в японский банк, в распоряжении которого есть \$1 млн, но который выдаст компании *Sony* эквивалент этой суммы в иенах, — это означает увеличение объема собственности резидента иностранного государства (в данном случае это японский банк) на внутренние активы США.

В любом из этих случаев имеет место приток капитала. Таким образом, приобретение сетью розничных магазинов *Wal-Mart* видеомагнитофонов компании *Sony* должно быть отображено в счетах платежного баланса США следующим образом:

	Дебет	Кредит
Торговля товарами	\$1 млн	
Краткосрочные портфельные инвестиции		\$1 млн

Данные по импорту товаров заносятся в дебет для того, чтобы отобразить в платежном балансе использование денежных средств. Собственно оплата за импортируемый товар заносится в кредит, поскольку фактически импорт товара эквивалентен приобретению иностранным резидентом внутренних активов США

(что означает либо увеличение количества иностранных платежных требований на банк США, либо увеличение количества платежных требований на иностранный банк). Следует обратить внимание на связь между счетом текущих операций и счетом операций с капиталом.

Пример 2

Бывший житель Северной Кореи, который эмигрировал из родной страны и владеет рестораном в Лос-Анджелесе, контрабандным путем передает \$1000 наличными своим родственникам, которые живут в Пхеньяне. В счетах платежного баланса США эту операцию следовало бы отобразить следующим образом:

	Дебет	Кредит
Односторонние трансферты	\$1 млн	
Краткосрочные инвестиции		\$1 млн

Данные об этой операции заносятся в счет односторонних трансфертов, так как подобная передача \$1000 относится к категории пожертвований. Поскольку это пожертвование делает резидент США, оно заносится в дебет. Данные об этой же операции по счету операций с капиталом заносятся в кредит, так как иностранные резиденты увеличили количество платежных требований к Соединенным Штатам. (Валюта страны отображает потребность в ее товарах, услугах и активах.) В случае, если бы владелец ресторана вместо наличных денег отослал своим родственникам стереосистему стоимостью \$1000, эту сумму необходимо было бы записать в кредит по статье «экспорт товаров».

Необходимо обратить внимание на выражение «следовало бы», которое встречается в первом абзаце данного примера. Если бы специалисты государственной статистической службы были полностью информированы об операциях такого типа, сведения о данной операции были бы отображены в платежном балансе так, как показано выше. Но если бы владелец ресторана пожелал скрыть эту операцию от правительства, в таком случае специалисты, занимающиеся составлением платежного баланса, даже не узнали бы об этом. В странах, характеризующихся высоким уровнем политической нестабильности, доллар США повсеместно используется в качестве средства накопления сбережений. Именно поэтому совсем неудивительно, что в счете ошибок и упущений указываются такие большие цифры.

Пример 3

Компания *Mitsubishi* покупает 51% Рокфеллеровского центра за \$846 млн у Рокфеллеровского семейного фонда. Эта операция должна быть отображена в счетах платежного баланса США следующим образом:

	Дебет	Кредит
Прямые иностранные инвестиции		\$846 млн
Краткосрочные портфельные инвестиции	\$846 млн	

В процессе осуществления этой операции происходит обмен двумя типами активов. Япония покупает долгосрочные активы — Рокфеллеровский центр —

с целью получения контроля над этими активами, тогда как Соединенные Штаты Америки приобретают краткосрочные активы, суть которых можно охарактеризовать следующим образом: «увеличение количества платежных требований на иностранный банк или сокращение количества платежных требований на банк Соединенных Штатов». Сумма \$846 млн записывается в кредит платежного баланса США по статье «приток капитала в форме долгосрочных прямых иностранных инвестиций», что обусловлено увеличением объема иностранной собственности на внутренние активы США. С другой стороны, фактическая оплата в сумме заносится в дебет платежного баланса как краткосрочный приток капитала: в этом случае либо текущий счет японской компании в США сократился на \$846 млн, либо текущий счет резидента США увеличился на \$846 млн.

В отличие от операций, проанализированных в примерах 1 и 2, для отображения данной операции не требуется привлекать одновременно счет текущих операций и счет операций с капиталом. По этой операции и дебет, и кредит относятся к счету операций с капиталом. Тем не менее операция, проанализированная в данном примере, все-таки затрагивает баланс текущего счета одной из сторон сделки (как было и в примере 1).

Ниже представлены упражнения, которые студентам следует выполнить самостоятельно. Во время выполнения этих упражнений необходимо ответить на следующий вопрос: как должны быть отображены следующие операции на счетах платежного баланса США?

1. Американский предприниматель, продававший сувениры на Олимпийских играх 2004 г. в Афинах, выплатил сумму \$1400 олимпийской авиалинии (одной из греческих авиакомпаний) за билет в оба конца на рейс «Нью-Йорк — Афины».
2. Вместо сказанного в предыдущем пункте американский предприниматель выплачивает сумму \$1400 компании *United Airlines* (одной из американских авиакомпаний) за билет в оба конца на рейс «Нью-Йорк — Афины».
3. *Ford Motor Company* (США) выплачивает \$2,5 млрд за *Jaguar Motor Co* (Великобритания).
4. Правительство США передает Руанде продукты питания на сумму \$500 млн для того, чтобы накормить голодающих беженцев.

Заключительный кейс

Показатели платежного баланса США в последние годы: падают ли небеса?

Показатели платежного баланса США за последнее десятилетие могут быть охарактеризованы следующим образом:

- 4- в платежном балансе США зафиксирован значительный годовой дефицит по счету текущих операций;
- 4- в платежном балансе США зафиксирован значительный годовой профицит по счету операций с капиталом (размер профицита практически равен размеру дефицита по счету текущих операций);

4- изменение объема государственных резервов было незначительным по отношению к дефициту по счету текущих операций.

На основании перечисленных фактов можно составить два сценария сложившейся ситуации:

- 1) небеса падают на землю. Отрасли экономики США неконкурентоспособны на международном рынке (что подтверждается первым фактом); иностранцы захватывают страну, покупая ценные внутренние ресурсы США и превращая страну в крупнейшего должника во всемирной истории (что подтверждается вторым фактом);
- 2) все прекрасно. Иностранцы очарованы будущими перспективами на американском рынке (который фактически представляет собой демонстрационный стенд экономической демократии), поэтому они охотно инвестируют капитал в экономику США (второй факт). С другой стороны, единственный способ, которым они могут это сделать, — это поддержание дефицита по счету текущих операций в США (первый факт).

Нет необходимости говорить, что эти два сценария противоречат друг другу, хотя они оба согласуются с данными платежного баланса США. Эти сценарии отображают политическое противостояние в США, которое имеет место между сторонниками политики протекционизма и политики свободной торговли, между компаниями индустриального севера и крайнего юга США, между либералами и консерваторами, а также между компаниями, ориентированными на экспорт продукции, и компаниями, на деятельности которых импорт товаров из зарубежных стран сказывается губительно.

Люди, которые убеждены в том, что «небеса падают на землю», доказывают необходимость сокращения торгового баланса Соединенных Штатов. Они утверждают, что американские компании становятся все более и более неконкурентоспособными на мировом рынке, а также что их конкурентоспособность необходимо повысить посредством осуществления агрессивных мер со стороны государства, в частности посредством реализации программ профессиональной подготовки рабочих, увеличения объема капиталовложений в инфраструктуру, а также введения налоговых скидок на научно-исследовательские работы и капитальные затраты. Эти люди заявляют, что американские компании стали жертвой нечестных методов торговли, используемых иностранными компаниями и правительствами. Они предлагают ввести более жесткие тарифы и квоты на импорт товаров и убеждены в том, что федеральному правительству следует предпринимать более решительные действия, направленные на поддержку экспорта продукции американских компаний и ограничение объема иностранной собственности на внутренние активы США.

Люди, по мнению которых в стране сложилась прекрасная ситуация, утверждают, что самой лучшей политикой является увеличение привлекательности экономики США для инвестирования капитала. Поддержание ставок налогообложения на низком уровне, а также умеренное вмешательство государства в экономику позволит привлечь иностранный капитал в Соединенные Штаты. В таком случае отрасли экономики США, американские потребители и рабочие

получают выгоду от возросшего объема капиталовложений, а также от повышения эффективности экономики, обусловленного этими капиталовложениями. Американские потребители получают выгоду от доступности дешевых, высококачественных импортных товаров и услуг. Кроме того, в процессе соперничества с иностранными конкурентами американские компании вынуждены будут снизить цены на свою продукцию.

Одна из интересных интерпретаций такой точки зрения принадлежит лауреату Нобелевской премии Милтону Фридману (Milton Friedman), активному стороннику свободного рынка из Чикагского университета. По мнению Фридмана, японцы энергично занимаются производством видеомагнитофонов, автомобилей «Toyota Camry» и плееров «Sony», которые они обменивают на американские денежные банкноты, получаемые от потребителей США. В таком случае, если японцы испытывают удовлетворение, добровольно обменивая свои товары на кусочки бумаги (другими словами, долларовые банкноты), а американцы, в свою очередь, довольны тем, что обменивают кусочки бумаги на товары, разве здесь есть причина для беспокойства?

Взвешивая эти противоречивые точки зрения, необходимо отдавать себе отчет в том, что они сформированы на основании различающихся подходов к пониманию сути дефицита платежного баланса. Люди, пессимистично воспринимающие сложившуюся ситуацию, акцентируют внимание на балансе торговли товарами, а также на оценке способности американских компаний продавать иностранцам столько товаров, сколько иностранцы способны купить. Напротив, оптимисты подчеркивают возможность осуществления операций на рынке по принципу свободного выбора. По их мнению, если граждане США считают, что им выгодно покупать только иностранные товары, а иностранцы считают, что им выгодно покупать только активы США, тогда в чем состоит проблема?

Статистические данные платежного баланса влияют на всевозрастающую внутривнутриполитическую борьбу вокруг политики в сфере международной торговли. Именно поэтому информация, содержащаяся в платежном балансе, имеет большое значение практически для каждой американской компании. Компании, ориентированные на экспорт продукции, а также их работники получают выгоду от политики свободной торговли, поддерживаемой сторонниками оптимистической точки зрения на сложившуюся ситуацию; к оптимистически настроенной части общественности относятся также люди, получающие выгоду от создания рабочих мест в результате притока прямых иностранных инвестиций. Компании и их работники, благополучию которых угрожает импорт товаров иностранных компаний или продукция новых предприятий, построенных на территории США иностранными конкурентами, настроены более пессимистично.

Вопросы к кейсу

1. Что имеет большее значение для экономики — экспорт товаров или приток иностранного капитала?
2. Какая связь существует между дефицитом платежного баланса США по счету текущих операций и профицитом по счету операций с капиталом?

3. Какая из групп, перечисленных ниже, поддержит пессимистическую точку зрения на платежный баланс США:
- 4- компании, благополучию которых угрожает импорт товаров (такие как производители текстильных изделий);
 - 4 работники текстильных предприятий;
 - 4 калифорнийская компания, занимающаяся биотехнологиями и испытывающая недостаток наличности;
 - + инвестиционная компания *Merrill Lynch*;
 - 4 компания *Boeing Aircraft*, один из крупнейших экспортеров страны;
 - 4 потребители.

ВИДЕО

Динамическая связь с культурой

CulturaQuest



Аргентина и Эквадор: понимание валютного кризиса

В данной главе был проанализирован вопрос о том, как функционирует международная валютная система. Дайте ответ на следующие вопросы, основываясь на сведениях, представленных в данной главе, а также воспользовавшись видеоматериалами, которые может подобрать для вас преподаватель.

1. Какие факторы способствовали разрыву финансового кризиса в Аргентине?
2. Какой валютной стратегии следовали Аргентина и Эквадор? Какая стратегия оказалась успешной? Объясните свою точку зрения.
3. Какими могут быть потери американской компании, ведущей бизнес в Аргентине, обусловленные изменениями валютного курса? Как лучше всего избежать этих потерь?

Глава

8

Международные валютные и финансовые рынки

п

«По предварительным оценкам, введение евро позволит европейским потребителям ежегодно экономить от \$25 млрд до \$30 млрд.»

После изучения главы студент должен уметь:

- 4- объяснить, как соотношение между спросом и предложением определяет цену иностранной валюты;
- 4- охарактеризовать роль международных банков на валютном рынке;
- 4- оценить различные возможности проведения операций на спот-рынке и форвардном рынке при проведении международных сделок;
- 4- охарактеризовать роль арбитражных сделок на валютном рынке;
- 4- описать важнейшие характеристики международного рынка капитала.

Новая эпоха в истории Европы

Первого января 2002 г. в Европе стало намного проще жить, работать и путешествовать. В этот день 12 европейских государств завершили длительный процесс отказа от национальных валют и перехода на общую валюту, евро. (Символ евро — €) Эти 12 стран, в число которых входят все страны — члены Европейского Союза (ЕС), кроме Дании, Швеции и Великобритании, образовали так называемую «еврозону». Правительства и народы стран еврозоны убеждены в том, что принятие единой валюты будет способствовать интеграции национальных экономик этих стран в единую региональную экономику, а также обеспечит конкурентоспособность их компаний на международном рынке. (Дания, Швеция и Великобритания

предпочли не присоединяться к еврозоне по причинам внутривалютного характера. Тем не менее во всех трех странах рассматривается возможность введения евро в будущем.)

Введение евро предоставляет много преимуществ европейским потребителям, компаниям и туристам, путешествующим по странам Европы. Например, до 2002 г. германской компании, закупающей детали у французской фирмы, понадобилось бы обменять марки ФРГ на французские франки, для того чтобы расплатиться с французским поставщиком. В этом случае германской компании пришлось бы заплатить за такой обмен валюты небольшой комиссионный сбор банку. Европейские потребители и туристы также вынуждены были уплачивать аналогичный комиссионный сбор во время путешествий из одной страны в другую, когда им приходилось обменивать отечественную валюту на валюту страны пребывания, чтобы оплачивать номера в гостиницах, питание и другие услуги. По предварительным оценкам, введение евро позволит европейским потребителям ежегодно экономить от \$25 млрд до \$30 млрд на комиссионных сборах за обмен валюты, а также на других связанных с этим затратах.

Помимо всего прочего введение евро снижает уровень валютного риска для компаний, которые ведут бизнес в еврозоне. (Валютный риск — это риск потерь, которые может понести компания по причине изменений валютного курса.) Например, компания *Volkswagen* потеряла \$675 млн из своих инвестиций в SEAT — испанскую компанию по производству автомобилей, которую компания *Volkswagen* выкупила в 80-х. Эти потери были обусловлены тем, что в начале 80-х г. курс испанской песеты неожиданно упал по отношению к германской марке. В настоящее время в обеих странах, как в Испании, так и в Германии, в качестве местной валюты используется евро, поэтому инвестиции компании *Volkswagen* в Испанию не будут больше уязвимыми к валютному риску.

Процесс введения евро занял десять лет и привел к ряду положительных макроэкономических последствий для стран еврозоны. Чтобы получить право присоединиться к еврозоне, каждая страна-кандидат должна была ограничить дефицит бюджета, а также снизить уровень инфляции. Кроме того, в этих странах необходимо было стабилизировать курсы национальных валют на валютном рынке, сократив тем самым валютный риск для европейских компаний.

Эксперты видят еще некоторые преимущества введения евро. Многие политические лидеры убеждены в том, что единая валюта будет способствовать дальнейшей интеграции европейской экономики. С психологической точки зрения единая валюта дает потребителям и гражданам отдельной страны осознание того, что они являются частью более крупной единой структуры. Кроме того, единая валюта поможет производителям продукции и торговым фирмам работать в странах еврозоны как на едином рынке, так как они не будут больше нести издержки на обмен валюты, а также не будут подвержены валютному риску.

Введение евро не обошлось без определенных издержек. Поскольку страны — члены еврозоны отказались от национальной валюты, они тем самым передали контроль над своей кредитно-денежной политикой Европейскому центральному банку (European Central Bank, ECB), штаб-квартира которого находится во Франкфурте, ФРГ. В обязанности этого банка входит формирование единой кредитно-денежной политики для всей еврозоны в целом, даже если такая уравнивающая политика не всегда удовлетворяет потребности каждого члена еврозоны. Например, в 2003 г. в экономике Ирландии наметилась тенденция к неконтролируемой инфляции, и ирландские политики предпочли бы, чтобы Европейский центральный банк поднял процентные ставки с целью сокращения темпов инфляции. Однако в других странах еврозоны экономика функционировала недостаточно эффективно, поэтому, вопреки желанию правительства Ирландии, Европейский центральный банк снизил процентные ставки.¹

Один из факторов, однозначно отличающих международный бизнес от внутренних деловых операций, — это использование более одной валюты в процессе осуществления коммерческих операций. Если *Marks and Spencer*, один из крупнейших универмагов Великобритании, покупает кухонное оборудование у британского поставщика, эту сделку можно отнести к разряду внутренних операций, все платежи по которой будут полностью осуществлены в фунтах. С другой стороны, когда *Marks and Spencer* отдаст предпочтение покупке кухонного оборудования у компании *Maytag Corporation*, расположенной в штате Айова, эта международная операция потребует обмена фунтов (отечественной валюты *Marks and Spencer*) на доллары США (отечественную валюту *Maytag Corporation*). Для осуществления такого обмена существует валютный рынок, позволяющий компаниям более эффективно вести торговлю за пределами родных стран. Кроме того, валютный рынок способствует международной инвестиционной деятельности и движению капитала. Компании имеют возможность пользоваться рынками капитала, рассредоточенными по всему миру, чтобы получать кредиты под низкие проценты, после чего на валютном рынке обменивать имеющуюся иностранную валюту на любую другую требуемую валюту.

Экономический анализ иностранной валюты

Иностранная валюта (foreign exchange) — это товар, представляющий собой валюту, выпущенную в обращение в другой стране. Аналогично ценам на другие товары, цена иностранной валюты (при условии использования системы гибкого плавающего курса) устанавливается в соответствии с соотношением предложения и спроса на эту валюту, которое сформировалось на рынке.

Ниже представлен более глубокий анализ этого определения на примере соотношения обменных курсов доллара США и японской иены. На рис. 8.1 изображена кривая спроса на японскую иену. Экономисты называют кривую спроса такого типа кривой *производного спроса*, поскольку спрос на иену обусловлен желанием иностранцев приобретать японские товары, услуги и активы. Для того чтобы приобрести японские товары, иностранцам сначала необходимо купить японские иены. Так же как и другие кривые спроса, кривая спроса на рис. 8.1 представляет собой нисходящую кривую, так как спрос на иену возрастает по мере снижения цены на нее. Этот процесс показан на рисунке как перемещение из точки *A* в точку *B* по кривой спроса.

На рис. 8.2 представлена кривая предложения иены. В основе кривой предложения иены лежит желание японцев приобретать иностранные товары, услуги и активы. Чтобы покупать иностранные продукты, японцам необходимо сначала приобрести иностранную валюту, что они делают посредством продажи иен за иностранную валюту. Продажа иен приводит в результате к повышению предложения иены на валютном рынке. Как и в случае с другими товарами, предложение иены увеличивается по мере повышения цены на нее (этот процесс показан на рисунке как перемещение из точки *A* в точку *B* по кривой предложения на рис. 8.2.). Следовательно, кривая предложения иены ведет себя так же, как и

Рис. 8.1. Кривая спроса на японскую иену, обусловленного зарубежным спросом на японские продукты



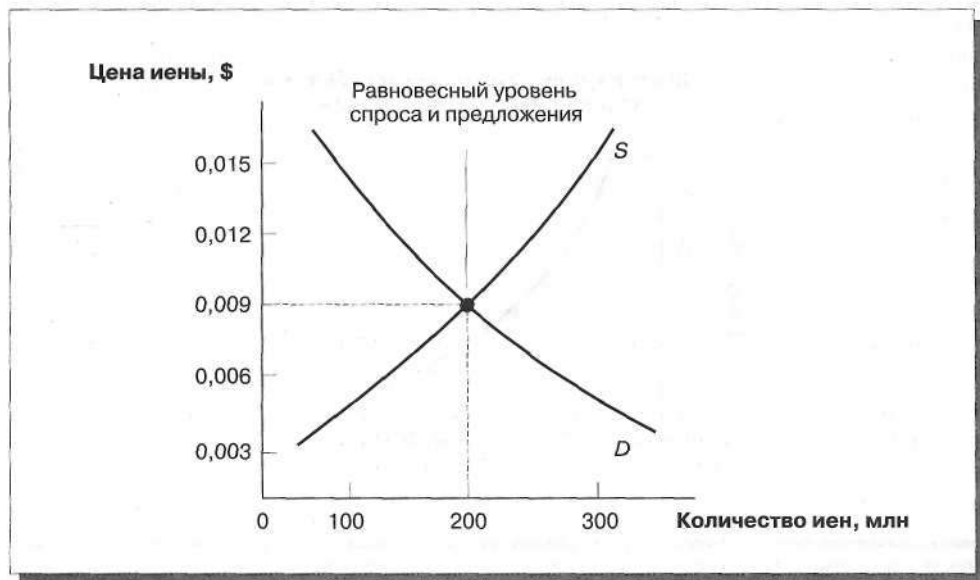
кривые предложения других товаров: по мере повышения цены на иену люди предлагают больше иен на продажу.²

Рисунок 8.3 иллюстрирует процесс определения равновесной цены на иену. Точки, отмеченные на вертикальной оси, показывают цену иены в долларах (другими словами, сколько долларов необходимо заплатить за каждую покупаемую иену). Точки, отмеченные на горизонтальной оси, показывают количество иен. Как и в случае с другими товарами, пересечение кривой предложения (5) и кри-

Рис. 8.2. Кривая предложения иены, обусловленного спросом на иностранные продукты на японском рынке



Рис. 8.3. Рынок иены



вой спроса (D) дает равновесную цену (в данном случае — \$0,009 за одну иену), а также равновесный уровень предложения и спроса на иену (¥200 млн). Как было сказано в главе 7, эта равновесная цена представляет собой *валютный курс*, или цену валюты одной страны в пересчете на валюту другой страны.

Рисунок 8.3 иллюстрирует соотношение между обменными курсами доллара и иены; такой же график можно начертить для всех возможных пар валют, используемых в разных странах мира. Каждая из таких пар образует отдельное соотношение между валютными курсами, с равновесной ценой на разные валюты, определяемой спросом и предложением. Курсы валют ежедневно публикуются в большинстве крупных газет, издаваемых во всем мире. Например, на рис. 8.4 представлен список курсов валют по состоянию на 6 августа 2003 г., опубликованный в «Wall Street Journal». Эти курсы котируются двумя способами. **Прямой обменный курс валюты** (direct exchange rate), или **прямая котировка** (direct quote), — это цена иностранной валюты, выраженная в единицах национальной валюты. Например, с точки зрения резидента США, прямой курс доллара США по отношению к японской иене в среду, 6 августа 2003 г. был равен \$0,008321/¥1. **Обратный обменный курс валюты** (indirect exchange rate), или **обратная котировка** (indirect quote), — это цена национальной валюты, выраженная в единицах иностранной валюты. С точки зрения резидента США, косвенный курс доллара США по отношению к японской иене в среду, 6 августа 2003 г., был равен ¥120,18/\$1. В математическом смысле прямая и обратная котировки — это взаимно обратные величины. Традиционно (иногда — для удобства) обменные курсы некоторых валют, как правило, определяются по принципу прямой котировки, а других валют — по принципу обратной котировки. Например, в США принята практика прямой котировки британских фунтов и в то же время — обратной котировки японской иены.

Чтобы не допустить путаницы между понятиями прямого и обратного курса валюты, необходимо просто помнить о том, что при покупке обычных товаров обычно используется прямая котировка. Например, при покупке хлеба этот товар оценивается по прямой котировке: буханка хлеба стоит \$1,89. Обратная котировка в этом случае была бы равна 0,529 буханок хлеба за один доллар. В разделе «Глобальное обучение» изложены еще несколько советов по поводу того, как разобратся в принципах действия валютного рынка.



Несколько советов по поводу обменных курсов

Данную книгу могут читать не только студенты, специализирующиеся в области финансов. У некоторых читателей, не являющихся специалистами в этой области, могут возникнуть трудности с пониманием концепции использования денег для покупки денег, а также с пониманием таких понятий, как повышение или падение валютного курса. При возникновении трудностей такого плана можно воспользоваться следующим простым советом. На рис. 8.3 заменим название валюты, с которой совершается операция купли-продажи, на слова «буханка хлеба» (или название любого другого материального товара). В таком случае вертикальная ось — это цена в долларах одной единицы хлеба, а горизонтальная ось — это количество проданного хлеба (полученный график представляет собой стандартный график спроса и предложения, построение которого изучается в базовом курсе экономики). В этом графике не изменилось ничего, кроме названия товара. Об этом следует помнить до тех пор, пока станет привычным тот

факт, что иена — это обычный товар, такой же, как хлеб или какое-либо украшение.

По мере прочтения дальнейшего материала, изложенного в данной книге, в случае путаницы с пониманием того, что падает и что повышается, когда в книге говорится о падении или повышении валютного курса, можно использовать ту же аналогию с хлебом. В качестве иллюстрации рассмотрим следующий пример. Предположим, в понедельник британский фунт стоил \$1,73, а во вторник — \$1,74. С понедельника на вторник курс фунта вырос, тогда как курс доллара упал. Если это понятно, тогда все в порядке. Если нет — необходимо заменить фунт хлебом. В таком случае имеется следующее утверждение: «В понедельник буханка хлеба стоила \$1,73, а во вторник — \$1,74». Из этого можно сделать вывод, что цена буханки хлеба поднялась, так как для того, чтобы ее купить, во вторник потребовалось больше долларов. И наоборот, можно сказать, что цена доллара упала, поскольку во вторник за один доллар можно было купить меньше хлеба.

Структура валютного рынка

Валютный рынок охватывает деятельность покупателей и продавцов валют, пущенных в обращение в разных странах мира. Любой субъект, имеющий в своем распоряжении деньги, выраженные в одной валюте, и желающий обменять их на другую валюту, является участником валютного рынка. Пакистанские туристы, обменивающие рупии на британские фунты в аэропорту Хитроу, пользуются услугами валютного рынка. То же самое происходит с компанией *Toyota*, когда она экспортирует автомобили в Канаду со своих предприятий, расположенных в Японии, а также с правительством Великобритании в момент выделения кредита на миллионы фунтов, предназначенного для восстановления экономики Бангладеш,

Рис. 8.4. Прямые и обратные котировки валют

Валютные операции				
Обменные курсы валют				
Четверг, 7 августа 2003 г.				
Представленные ниже средние значения обменных курсов относятся к межбанковским валютным операциям на сумму не менее \$1 млн; данные по состоянию на 16.00 по восточноевропейскому времени получены от агентства Reuters и из других источников. По розничным сделкам цена одного доллара в иностранной валюте на несколько единиц меньше				
Страна	Эквивалент в \$ США		Кол-во единиц иностранной валюты за \$1 США	
	Среда	Вторник	Среда	Вторник
Аргентина (песо) – у	0,3416	0,3404	2,9274	2,9377
Австралия (доллар)	0,6486	0,6461	1,5418	1,5477
Бахрейн (динар)	2,6525	2,6526	0,3770	0,3770
Бразилия (реал)	0,3277	0,3312	3,0516	3,0193
Канада (доллар)	0,7127	0,7128	1,4031	1,4029
1 мес. форвард	0,7114	0,7115	1,4057	1,4055
3 мес. форвард	0,7094	0,7094	1,4096	1,4096
6 мес. форвард	0,7064	0,7065	1,4156	1,4154
Чили (песо)	0,001406	0,001406	711,24	711,24
Китай (женьминьби)	0,1208	0,1208	8,2781	8,2781
Колумбия (песо)	0,0003478	0,0003453	2875,22	2896,03
Чешская республика (крона) коммерческий курс	0,03533	0,03530	28,305	28,329
Дания (крона)	0,1526	0,1530	6,5531	6,5359
Эквадор (доллар США)	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Египет (фунт) – у	0,1635	0,1631	6,1151	6,1301
Гонконг (доллар)	0,1282	0,1282	7,8003	7,8003
Венгрия (форинт)	0,004327	0,004352	231,11	229,78
Индия (рупия)	0,02172	0,02168	46,041	46,126
Индонезия (рупия)	0,0001163	0,0001159	8598	8628
Израиль (шекель)	0,2257	0,2245	4,4307	4,4543
Япония (иена)	0,008321	0,008341	120,18	119,89
1 мес. форвард	0,008329	0,008349	120,06	119,77
3 мес. форвард	0,008346	0,008366	119,82	119,53
6 мес. форвард	0,008373	0,008394	119,43	119,13
Иордания (динар)	1,4104	1,4104	0,7090	0,7090
Кувейт (динар)	3,3371	3,3419	0,2997	0,2992
Ливан (фунт)	0,0006631	0,0006629	1508,07	1508,52
Малайзия (ринггит) – б	0,2632	0,2632	3,7994	3,7994
Мальта (лира)	2,6525	2,6577	0,3770	0,3763
Мексика (песо)	0,0934	0,0930	10,7078	10,7481
Новая Зеландия (доллар)	0,5807	0,5807	1,7221	1,7221
Норвегия (крона)	0,1387	0,1387	7,2098	7,2098
Пакистан (рупия)	0,01735	0,01731	57,637	57,770
Перу (новый соль)	0,2871	0,2875	3,4831	3,4783
Филиппины (песо)	0,01826	0,01825	54,765	54,795
Польша (злотый)	0,2599	0,2592	3,8476	3,8580
Россия (рубль) – а	0,03301	0,03300	30,294	30,303
Саудовская Аравия (риял)	0,2666	0,2667	3,7509	3,7495
Сингапур (доллар)	0,5671	0,5668	1,7634	1,7643
Словацкая республика (крона)	0,02713	0,02713	36,860	36,860
Южная Африка (ранд)	0,1361	0,1346	7,3475	7,4294
Южная Корея (вона)	0,0008425	0,0008425	1186,94	1186,94
Швеция (крона)	0,1229	0,1233	8,1367	8,1103

Окончание рис. 8.4

Швейцария (франк)	0,7394	0,7416	1,3524	1,3484
1 мес. форвард	0,7399	0,7421	1,3515	1,3475
3 мес. форвард	0,7410	0,7432	1,3495	1,3455
6 мес. форвард	0,7425	0,7447	1,3468	1,3428
Тайвань (доллар)	0,02905	0,02901	34,423	34,471
Таиланд (бат)	0,02377	0,02379	42,070	42,035
Турция (лира)	0,00000071	0,00000072	1408451	1388889
Великобритания (фунт)	1,6099	1,6124	0,6212	0,6202
1 мес. форвард	1,6068	1,6091	0,6224	0,6215
3 мес. форвард	1,6004	1,6030	0,6248	0,6238
6 мес. форвард	1,5911	1,5934	0,6285	0,6276
ОАЭ (дирхам)	0,2722	0,2723	3,6738	3,6724
Уругвай (песо)	0,03530	0,03590	28,329	27,855
Венесуэла (боливар)	0,000626	0,000626	1597,44	1597,44
SDR	1,3920	1,3917	0,7184	0,7185
Евро	1,1347	1,1374	0,8813	0,8792
Курс специальных прав заимствования (SDR) вычисляется на основании обменных курсов доллара США, британского фунта и японской иены. Источник: Международный валютный фонд. а – курс Центрального банка России; b – правительственный курс; y – плавающий курс.				

Источник: *Wall Street Journal*, August 7, 2003, p. B8. Воспроизводится по разрешению *Wall Street Journal*. ©2003, Dow Jones & Company, Inc. Все права защищены.

которой нанесли большой ущерб муссоны. Мировой объем торговли иностранной валютой оценивается в \$1,2 трлн в день. Ежедневно каждую минуту в какой-либо точке планеты осуществляется операция купли-продажи иностранной валюты (см. карту 8.1). Крупнейший валютный рынок находится в Лондоне; за ним следуют валютные рынки Нью-Йорка, Токио и Сингапура. На эти четыре города приходится 66% мирового объема торговли иностранной валютой. Как показано на рис. 8.5, приблизительно 90% операций по торговле валютой осуществляется с участием доллара США. Такое положение доллара на валютном рынке обусловлено его ролью в Бреттон-Вудской системе. Поскольку доллар участвует в большинстве сделок купли-продажи иностранной валюты, он имеет статус **основной валюты сделок** (transaction currency) на валютном рынке.

Углубленное изучение географии и истории

«Raffles»? Нет, речь идет не о картофельных чипсах. Посетите веб-сайт www.prenhall.com/griffin, чтобы получить больше информации о том, как основатель Сингапура Сэр Стэмфорд Раффл заложил фундамент одного из влиятельных финансовых центров региона.



www.prenhall.com/griffin



Карта 8. 1. Один день валютных торгов.

По традиции операционный день начинается в Окленде, Новая Зеландия, который находится на западе от международной демаркационной линии суточного времени. По мере вращения Земли вокруг своей оси открываются валютные рынки в других городах, в том числе в Сиднее, Токио, Гонконге, Сингапуре, Бахрейне, Франкфурте, Цюрихе, Париже, Лондоне, Нью-Йорке, Чикаго и Сан-Франциско

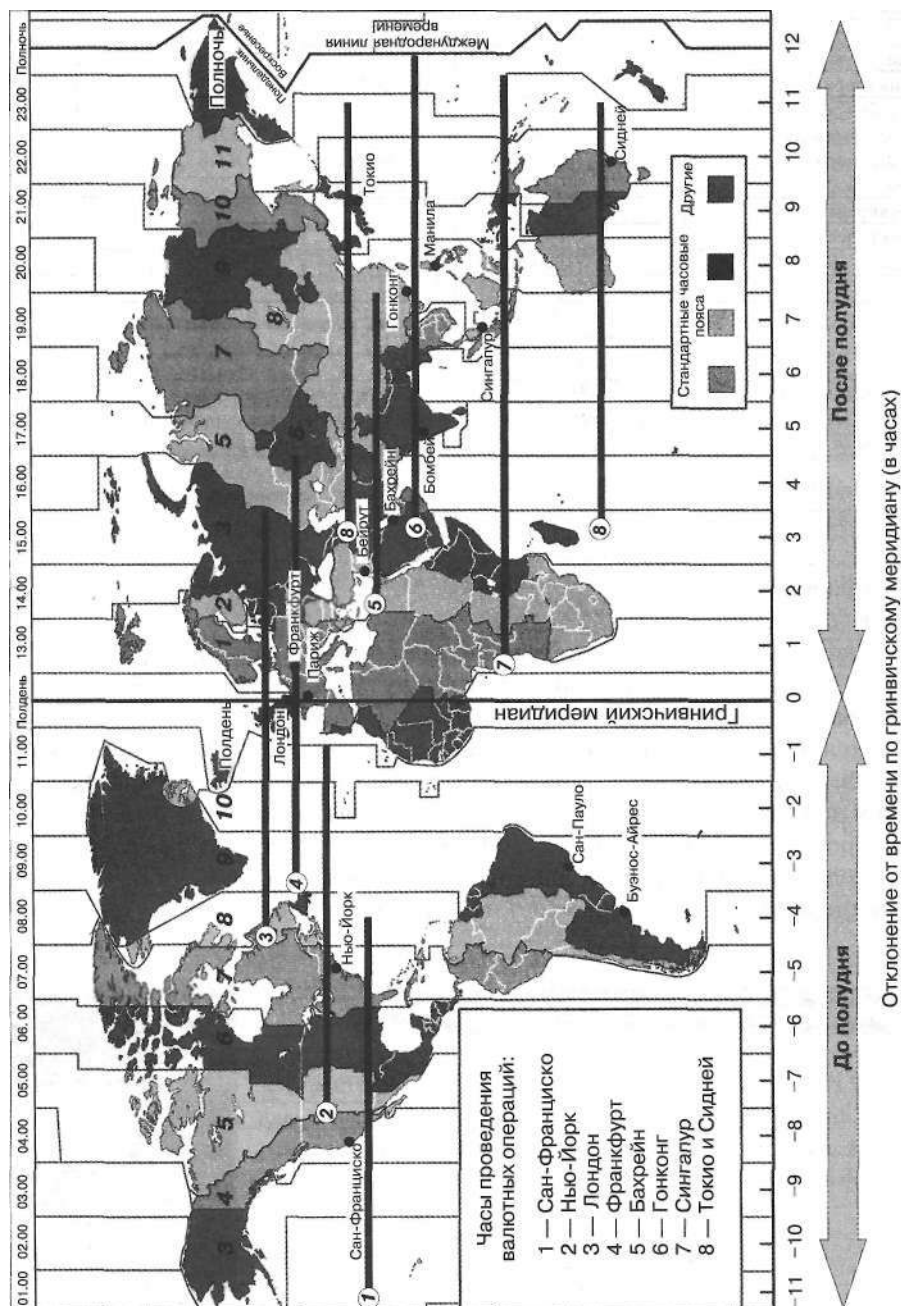
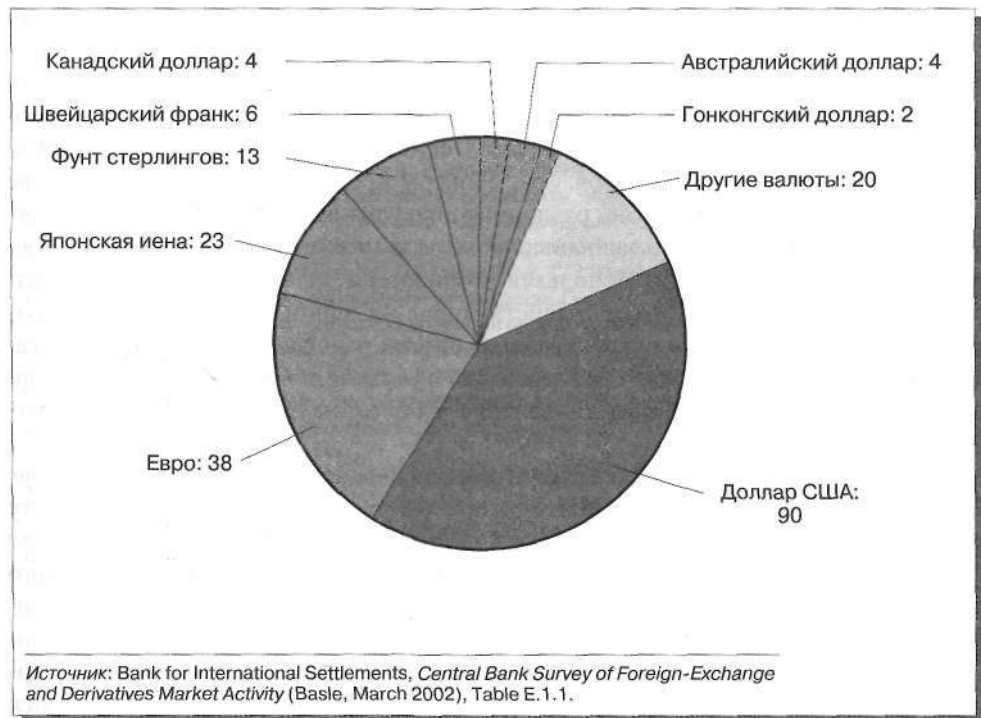


Рис. 8.5. Валюты, задействованные в операциях на валютном рынке. Доля операций с некоторыми валютами (в процентах). Поскольку в каждой операции задействовано две валюты, совокупный процент равен 200%



РОЛЬ БАНКОВ В ФУНКЦИОНИРОВАНИИ ВАЛЮТНОГО РЫНКА

Валютные отделы крупных международных банков (таких как *J. P. Morgan Chase*, *Barclays* и *Deutsche Bank*), расположенных в основных финансовых центрах — Нью-Йорке, Лондоне и Франкфурте, играют важнейшую роль в функционировании валютного рынка. В распоряжении таких банков есть несколько способов получения прибыли от операций на валютном рынке. Большая часть этих прибылей поступает от разницы между ценой на иностранную валюту, предложенной покупателем, и ценой, запрашиваемой продавцом валюты. Предположим, банк *J. P. Morgan Chase* покупает 10 млн швейцарских франков у одного клиента по цене 1,649 шв. фр./\$1 и продает эти франки другому клиенту по цене 1,648 шв. фр./\$1. На этой сделке банк зарабатывает \$3679,78. (Читатель может самостоятельно выполнить расчеты по следующей схеме: *J. P. Morgan Chase* покупает швейцарские франки за $10\,000\,000 \times 1,649$, или \$6 064 281,38, и продает их за $10\,000\,000 \times 1,648$, или \$6 067 961,16, получая тем самым прибыль в размере \$3679,78.) В некоторых случаях специалисты международных банков действуют как валютные спекулянты, утверждая, что они могут предвидеть, в каком направлении будет колебаться валютный курс. Подобная спекуляция иностранной валютой может принести громадные прибыли, хотя она всегда характеризуется вы-

сокой степенью риска. Кроме того, как показано ниже в данной главе, банки могут действовать на валютном рынке в качестве арбитров.

Международные банки — это основные игроки на оптовом (межбанковском) валютном рынке, заключающие сделки от своего собственного имени или от имени крупных коммерческих клиентов. Межбанковские сделки, которые, как правило, заключаются на сумму не менее \$1 млн (или на эквивалентную сумму в иностранной валюте), составляют подавляющую часть всех валютных сделок. В процессе осуществления валютных операций банки могут пользоваться услугами независимых валютных брокеров. Эти брокеры предоставляют в распоряжение банков информацию о ценах на различные иностранные валюты, а также облегчают заключение сделок, устанавливая контакты между покупателями и продавцами иностранной валюты. Используя компьютеры, телефоны, факсы и электронную почту, банки и брокеры, действующие на одном рынке, поддерживают тесные контакты со своими партнерами на других рынках с целью отыскания самых выгодных цен на валюту. Как показано в разделе «Мир e-технологий», торговля валютой в режиме online становится все более значимым элементом валютного рынка.

Международные банки играют важную роль и на розничном валютном рынке, заключая сделки с частными клиентами, которые желают купить или продать ту или иную сумму иностранной валюты. Как правило, розничные клиенты платят за иностранную валюту цену, которая равна сумме существующего валютного курса и надбавки к валютному курсу. Размер этой надбавки, в свою очередь, определяется как функция от суммы сделки и значимости данного клиента для банка. Датской сети музыкальных магазинов, которой необходимы \$100 000 для оплаты 20 000 компакт-дисков с альбомами групп «Avril Lavigne» или «U2», придется заплатить более высокую надбавку за требуемую сумму иностранной валюты, чем компании *General Motors*, когда той понадобится \$20 млн на погашение кредитов, предоставленных британскими инвесторами. Безусловно, иностранным туристам, получающим наличные деньги в местной валюте по дорожному чеку в банке или в пункте обмена валюты, приходится платить еще большую надбавку к валютному курсу.

Всю совокупность клиентов валютных отделов банков можно разделить на следующие категории:

- 4- *коммерческие клиенты* — это клиенты, для которых валютные операции являются частью их обычной коммерческой деятельности, такой как экспорт или импорт товаров и услуг, выплата или получение дивидендов и процентов от иностранных партнеров, покупка или продажа иностранных активов и капитала. Некоторые коммерческие клиенты могут также использовать валютный рынок для хеджирования (снижения) риска, обусловленного неблагоприятными изменениями обменных курсов тех валют, в которых в будущем должны быть выплачены или получены определенные суммы денег по коммерческим сделкам;
- *валютные спекулянты* — это физические или юридические лица, занимающиеся валютными спекуляциями (торговлей иностранной валютой с це-

Самый крупный онлайн-рынок

Валютный рынок — это крупнейший в мире единый рынок, на котором ежедневный объем торговли составляет около \$1,2 трлн. Неудивительно, что все больше сделок на этом рынке заключается в режиме online, так как электронная торговля позволяет существенно снизить затраты на осуществление валютных операций. В течение нескольких лет объем онлайн-продаж иностранной валюты может существенно превысить объем продаж любого другого продукта, продаваемого через Интернет. Многие международные банки начали предоставлять своим корпоративным и институциональным клиентам услуги по продаже иностранной валюты через Интернет. Например, такие банки, как *Deutsche Bank*, *Citigroup* и *UBC*, предлагают своим розничным клиентам услуги такого типа. По мнению руководства *Deutsche Bank*, 90% его розничных (другими словами, не межбанковских) валютных операций будет осуществляться через Интернет. Более того, банки занимаются активным поиском онлайн-рыночных ниш. Банк *Barclays* и дисконтная фондовая брокерская фирма *Charles Schwab Corp.* объединили свои усилия с целью создания специализированной службы по торговле валютой, которая позволяла бы не очень крупным инвесторам получать в свое распоряжение иностранную валюту, необходимую им для приобретения иностранных акций и облигаций.


Несмотря на то, что розничный валютный рынок завоевал широкую популярность, самые большие возможности остаются на громадном межбанковском рынке, на котором устанавливаются оптовые цены на иностранную валюту. В некоторых банках были предприняты попытки организации собственной платформы для совершения валютных сделок в режиме online. Однако подобный автономный метод осуществления валютных торгов вряд ли будет настолько же успешным, как многобанковские сервисные системы. Один из примеров таких систем — электронная валютная биржа *FXall.com* — совместное предприятие, соучредителями которого являются семь крупнейших в мире игроков валютного рынка: *Bank of America*, *Goldman Sachs*, *Credit Suisse First Boston*, *J.P. Morgan Chase*, *Morgan Stanley Dean Witter*, *UBS Warburg* и *HSBC*. Пол Кимбел (*Paul Kimbel*), глава *FXall.com*, заявил, что метод валютных торгов на базе таких многобанковских систем непременно окажется высокоэффективным. Основным аргументом г-на Кимбела является то, что, по его мнению, большинство валютных трейдеров отдаст предпочтение осуществлению валютных операций через один web-сайт по сравнению с навигацией по многочисленным сайтам разрозненных платформ для проведения валютных торгов.

Источники: «Foreign Exchange Banks Charge into Online Battle», *Financial Times*, August 15, 2000, p. 19; «Banks Move toward Online Currency Trading», *Financial Times*, June 7, 2000, p. 20; «Deutsche Bank, Chase Manhattan Join Move toward Online Currency Dealing», *Wall Street Journal*, April 3, 2000, p. A43D.

люю извлечения спекулятивной прибыли на разнице в валютных курсах). Валютные спекулянты сознательно идут на валютный риск с расчетом на то, что они могут правильно предсказать изменения рыночного курса валюты, которой они спекулируют. Спекуляция иностранной валютой может оказаться чрезвычайно выгодной, если эти предположения окажутся верными, однако такой тип операций с иностранной валютой характеризуется чрезвычайно высоким уровнем риска;

- + *арбитры* — физические или юридические лица, имеющие своей целью извлечение прибыли за счет небольшой разницы между обменными курсами иностранной валюты на разных рынках. Арбитры стремятся получить прибыль с минимальным риском, приобретая валюту по низкой цене на одном рынке и продавая ее по более высокой цене на другом.


Центральные банки и министерства финансов стран также являются важными игроками валютного рынка. Как было сказано в главе 7, в системе золотого стандарта, так же как и в Бреттон-Вудской системе, центральный банк страны должен был осуществлять интервенцию на валютном рынке с целью поддержания рыночного курса национальной валюты близким к ее номинальной стоимости. Страны, отдавшие предпочтение привязке своей валюты к валютам других стран, должны поступать таким же образом. И наконец, центральные банки стран, в которых введен плавающий валютный курс, могут осуществлять интервенцию на валютном рынке, чтобы при необходимости оказывать влияние на рыночный курс национальной валюты.



CultureQuest

Углубленное изучение культуры

Денги «заставляют мир вертеться». Даже такие территориально отдаленные друг от друга страны, как Сингапур и Соединенные Штаты, связаны общей целью: денги. Посетите web-сайт www.prenhall.com/griffin, чтобы выяснить, как этим странам удалось так разбогатеть, а также каким образом культура, ориентированная на денги, распространилась по миру.



www.prenhall.com/griffin

Активные рынки существуют для относительно небольшого количества пар обмениваемых валют, в которых не задействован доллар США, евро, британский фунт и японская иена. Предположим, шведской трикотажной фабрике необходимы новозеландские доллары, чтобы заплатить за 100 000 фунтов мериносовой шерсти. Рынок прямого обмена между шведской кроней и новозеландским долларом весьма ограничен — фактически не существует активного рынка, на котором можно было бы осуществить прямой обмен этих двух валют. Как правило, в таком случае в качестве промежуточной валюты используется доллар США, что облегчает совершение операций такого типа. В данном примере банк, услугами которого пользуется шведская трикотажная фабрика, должен приобрести необходимую сумму новозеландских долларов посредством обмена шведских крон на американские доллары с последующей покупкой новозеландских долларов за полученные доллары США. Международные банки осуществляют такие операции практически ежедневно.

Внутреннее законодательство страны может ограничивать ее способность торговать валютой на международном валютном рынке. Валюта, которая свободно обращается на валютном рынке, называется свободно **конвертируемой валютой** (convertible currency) или **твердой валютой** (hard currency). К валюте данной категории относятся национальные валюты стран Евросоюза, канадский доллар, швейцарский франк, японская иена и доллар США. Валюта, которую трудно купить или продать на валютном рынке из-за ограничений, наложенных внутренним законодательством страны, или из-за нежелания иностранцев хранить свои сбережения в этой валюте, называется **неконвертируемой валютой**

(inconvertible currency) или **неустойчивой валютой** (soft currency). Национальная валюта многих развивающихся стран попадает именно в эту категорию.

Спот-рынки и форвардные рынки

Во многих международных коммерческих операциях задействованы платежи, которые предстоит сделать в будущем. К числу таких операций принадлежат операции по кредитованию и покупка в кредит. В эпоху, наступившую после отказа от Бреттон-Вудской системы, колебание валютных курсов стало типичным явлением на современном валютном рынке. Именно поэтому подобные международные операции могут оказаться достаточно рискованными. Каким образом компания может получить достоверную информацию об уровне обменного курса валюты в будущем? К счастью, помимо географического аспекта функционирования валютного рынка существует еще и временной аспект. На современном валютном рынке торговля валютой может осуществляться либо с немедленной поставкой, либо с поставкой к установленному сроку в будущем. **Спот-рынок** (spot market) — или, иначе, рынок наличных операций — это рынок, на котором совершаются валютные сделки, которые должны быть завершены немедленно. (Слово «немедленно» в большинстве случаев означает срок, равный двум дням после даты заключения сделки. Два дня — это исторически сложившийся промежуток времени, который был необходим для прохождения платежа по международной банковской системе.) На спот-операции (наличные операции) приходится около 40% всех операций с иностранной валютой.

Форвардный рынок (forward market) — это рынок, где совершаются валютные сделки, которые должны быть завершены к определенному моменту в будущем. На валютных биржах и в прессе, как правило, публикуются цены на иностранную валюту, поставка которой будет осуществлена через 30, 90 или 180 дней. Например, в представленном ниже фрагменте из *Wall Street Journal* указано, что в среду, 6 августа 2003 г., спот-курс британского фунта был равен \$1,6099, тогда как форвардный курс фунты при условии поставки через 30 дней составил \$1,6068, через 180 дней — \$1,5911.

Валюта	Цена за единицу, \$ США		За \$1 США	
	Среда	Четверг	Среда	Четверг
Британский фунт, спот	1,6099	1,6124	0,6212	0,6202
30-дневный форвард	1,6068	1,6091	0,6224	0,6215
90-дневный форвард	1,6004	1,6030	0,6248	0,6238
180-дневный форвард	1,5911	1,5934	0,6285	0,6276

Многие участники форвардного рынка занимаются совершением валютных операций типа своп. **Своп-операция** (swap transaction) — это операция, в процессе которой происходит одновременная покупка и продажа одной и той же валюты, однако ее поставка осуществляется в разное время. Например, в процессе типичной валютной своп-операции типа «спот против форварда» американская промышленная компания, которая берет в одном из британских банков кредит на сумму £10 млн на срок 30 дней, продает £10 млн на спот-рынке, чтобы получить

в свое распоряжение эквивалентную сумму в долларах США, и одновременно покупает £10 млн (плюс ту сумму в фунтах, которую она должна банку в качестве процентов) на 30-дневном форвардном рынке, чтобы погасить свой кредит, деноминированный в фунтах.

В большинстве случаев компании, которые планируют купить или продать иностранную валюту на базе спот- или форвардных сделок, заключают контракты на выполнение соответствующих операций с международными банками. В таком случае банк назначает компании такую цену за валюту, которая эквивалентна сумме текущего обменного курса этой валюты и небольшой платы за услуги банка. Международные банки, как правило, принимают активное участие в процессе осуществления сделок на валютном рынке. Именно поэтому они располагают всеми необходимыми возможностями для заключения наличных (спот), форвардных или своп-контрактов, полностью соответствующих нуждам клиентов. В качестве иллюстрации можно рассмотреть следующий пример. Предположим, компания *DaimlerChrysler* ожидает получить 10,7 млн франков от своих швейцарских заказчиков через 42 дня. В этом случае банк, услугами которого пользуется *DaimlerChrysler*, согласится заключить с компанией форвардный контракт и купить у нее швейцарские франки на упомянутую сумму при условии поставки этой суммы через 42 дня.

На валютном рынке существуют еще два механизма, позволяющие компаниям получать иностранную валюту в будущем. Однако ни один из этих механизмов не обеспечивает такой гибкости заключения сделок в плане объема валюты и сроков ее поставки, какую предлагают международные банки. Первый механизм — это **валютный фьючерс** (currency futures). Валютный фьючерс, который постоянно котируется на многих валютных биржах мира, это сделка, во многом напоминающая форвардный контракт. Однако, в отличие от форвардного контракта, валютный фьючерс рассчитан на стандартную сумму валюты (например, на 12,5 млн японских иен или на 125 000 швейцарских франков) и имеет стандартный срок поставки (например, в третью среду каждого месяца на протяжении срока сделки). Как и в случае заключения форвардного контракта, компания, заключившая валютный фьючерсный контракт, должна завершить сделку посредством купли или продажи заданного количества иностранной валюты по заранее установленной цене в установленный срок. Однако обязательства, которые компания берет на себя во время подписания фьючерсного контракта, не очень обременительны. Компания, которая желает освободиться от обязательств по валютному фьючерсному контракту, может просто заключить встречную сделку. На практике урегулирование валютных фьючерсных контрактов таким способом происходит в 98 случаях из ста. Валютные фьючерсы представляют только 1% от всех операций, осуществляемых на валютном рынке.

Второй механизм валютного рынка — **валютный опцион** (currency option) — дает компании право (но не обязывает) покупать или продавать заданное количество иностранной валюты по указанной цене в течение определенного срока. **Опцион на покупку** (call option) — контракт, дающий его владельцу право покупать иностранную валюту. **Опцион на продажу** (put option) — контракт, дающий его владельцу право продавать иностранную валюту. Валютные опционы свободно

котируются на биржах во всем мире. Например, опционы на продажу и покупку канадских долларов доступны на Чикагской товарной бирже (размер контракта равен 100 000 канадских долларов), а также на Филадельфийской фондовой бирже (размер контракта равен 50 000 канадских долларов). В табл. 8.1 приведен список некоторых опционов, выставленных на Чикагской товарной бирже 6 августа 2003 г. Из-за отсутствия гибкости опционов, свободно котирующихся на биржах, международные банки во многих случаях предпочитают подписывать со своими клиентами опционные контракты на продажу или покупку валюты с точным указанием размера контракта и срока его исполнения. На валютные опционы приходится 5% от всех операций, осуществляемых на валютном рынке.

Форвардный рынок, валютные опционы и валютные фьючерсы облегчают процесс международной торговли и международных инвестиций, позволяя компаниям хеджировать (снижать) валютные риски, присущие международным сделкам. Предположим, компания *Toys «R» Us* планирует купить партию игровых приставок «Sony PlayStation 2» на £140 млн с доставкой через 90 дней и выплатой причитающейся суммы к этому сроку. Вместо того чтобы покупать иены сейчас и хранить их на протяжении 90 дней, компания *Toys «R» Us* может просто обратиться в свой банк с предложением о заключении сделки на покупку £140 млн с поставкой через 90 дней. Банк, услугами которого пользуется компания, назначит на иены цену, определенную на основании текущей цены на эту валюту на оптовом форвардном рынке со сроком поставки 90 дней. Компания *Toys «R» Us* могла бы также застраховаться от повышения курса иены посредством покупки валютного фьючерса или валютного опциона. (Более подробный анализ преимуществ и недостатков различных методов хеджирования представлен в главе 18.)

Форвардный курс иностранной валюты во многих случаях отличается от ее спот-курса. Если форвардный курс (представленный в виде прямой котировки) меньше спот-курса, валюта продается с **форвардной скидкой**, или **форвардным дисконтом** (forward discount). Если форвардный курс превышает спот-курс, валюта продается с **форвардной надбавкой**, или **форвардной премией** (forward premium). Например, как показано на рис. 8.4, по данным *Wall Street Journal* спот-курс британского фунта по состоянию на 6 августа 2003 г. был равен \$1,6099. В тот же день трехмесячный форвардный курс фунта составил \$1,6004, что свидетельствует о продаже фунта с форвардной скидкой. В годовом исчислении форвардная надбавка или скидка может быть вычислена по следующей формуле:

$$\text{Форвардная надбавка или скидка в годовом исчислении} = \frac{P_f - P_s}{P_s} \times n,$$

где P_f — трехмесячный форвардный курс = \$1,6004; P_s — спот-курс = \$1,6099; n — количество периодов на год.

(Поскольку в данном примере используется трехмесячный форвардный курс, n равно 4.) Таким образом:

$$\begin{aligned} \text{Форвардная надбавка или скидка в годовом исчислении} &= \frac{\$1,6004 - \$1,6099}{\$1,6099} \times 4 \\ &= -0,0236 = -2,36\%. \end{aligned}$$

Таблица 8.1
Валютные опционы на Чикагской товарной бирже

Японская иена 12500000 иен; в центах за 100 иен						
Цена исполнения	Расчетная цена по опциону на покупку			Цена опциона на продажу		
	Август	Сентябрь	Декабрь	Август	Сентябрь	Декабрь
8250	0,05	0,46	1,15
8300	0,41	0,92	1,88	0,14	0,65	1,36
8350	0,15	0,66	0,38	0,89	1,59
8400	0,06	0,48	1,39	0,79	1,21	1,87
8450	0,03	0,33	1,20	1,26	1,56	2,17
8500	0,02	0,23	1,03	1,75	1,96	2,50
Ожидаемый объем вторника 362. Объем: 850 опционов колл, 1687 опционов пут Открытый интерес 36053 опционов колл, 41649 опционов пут						
Канадский доллар 1000000 кан. \$, в центах за один кан. \$						
Цена исполнения	Расчетная цена по опционам на покупку			Расчетная цена по опционам на продажу		
	Август	Сентябрь	Октябрь	Август	Сентябрь	Октябрь
7000	1,44	0,04	0,37	0,68
7050	0,66	1,11	0,09	0,54	0,88
7100	0,29	0,82	0,22	0,75
7150	0,09	0,58	0,52	1,01
7200	0,03	0,41	0,96	1,34
7250	0,01	0,29	1,44	1,72
Ожидаемый объем вторника 627. Объем: 736 опционов колл, 522 опционов пут Открытый интерес 18865 опционов колл, 11517 опционов пут						
Британский фунт 62500 фунтов; в центах за один фунт						
Цена исполнения	Расчетная цена по опционам на покупку			Расчетная цена по опционам на продажу		
	Август	Сентябрь	Октябрь	Август	Сентябрь	Октябрь
1580	2,46	3,04	0,02	0,60	1,44
1590	2,34	0,06	0,90	1,82
1600	0,68	1,84	0,24	1,40	2,36
1610	0,24	1,38	0,80	1,94
1620	0,08	0,96	1,64	2,52
1630	0,02	0,64	0,70	2,58	3,20
Ожидаемый объем вторника 375. Объем: 57 опционов колл, 80 опционов пут Открытый интерес 9189 опционов колл, 9615 опционов пут						
Швейцарский франк 125000 франков; в центах за один франк						
Цена исполнения	Расчетная цена по опционам на покупку			Расчетная цена по опционам на продажу		
	Август	Сентябрь	Октябрь	Август	Сентябрь	Октябрь
7300	1,08	1,51	0,04	0,47
7350	0,65	1,18	0,11	0,64
7400	0,31	0,89	0,27	0,85
7450	0,13	0,68	0,59	1,14
7500	0,07	0,52	0,92	1,03	1,48
7550	0,03	0,39	1,49	1,85
Ожидаемый объем вторника 84. Объем: 26 опционов колл, 57 опционов пут Открытый интерес 4535 опционов колл, 2718 опционов пут						

Евро FX 125000 евро; в центах за евро						
Цена исполнения	Расчетная цена по опционам на покупку			Расчетная цена по опционам на продажу		
	Август	Сентябрь	Декабрь	Август	Сентябрь	Декабрь
11250	0,95	1,71	2,78	0,13	0,89	2,24
11300	0,58	1,42	2,53	0,26	1,10	2,49
11350	0,31	1,17	2,31	0,49	1,35	2,77
11400	0,17	0,95	2,10	0,85	1,63	3,05
11450	0,09	0,77	1,91	1,27	1,95	3,36
11500	0,05	0,61	1,73	1,73	2,29	3,68
Ожидаемый объем вторника 1931. Объем: 1399 опционов колл, 1113 опционов пут Открытый интерес 41323 опционов колл, 39119 опционов пут						

Источник; *Wall Street Journal*, August 7, 2003, p. B5. Воспроизводится по разрешению *Wall Street Journal*. © 2003 Dow Jones & Company, Inc. Все права защищены.

Так как вычисления дали отрицательный результат, это значит, что фунт продается с форвардной скидкой. Если бы форвардный курс фунта оказалась выше спот-курса (в прямой котировке), результат вычислений был бы положительным и представлял бы собой форвардную надбавку за фунт в годовом исчислении.

Форвардный курс представляет собой совокупный рыночный прогноз спот-курса валюты в будущем. Следовательно, форвардная цена помогает международным предпринимателям прогнозировать будущие изменения валютных курсов. Эти изменения могут повлиять на цену импортируемых компонентов, используемых для производства продукции, а также на конкурентоспособность компании и прибыльность ее экспортных операций. Если валюта продается с форвардной скидкой, среди участников валютного рынка существует уверенность в том, что с течением времени обменный курс этой валюты снизится. В таком случае компании могут сократить свои активы или увеличить обязательства, выраженные в этой валюте. Валюта стран, в которых имеет место торговый дефицит платежного баланса или высокий уровень инфляции, в большинстве случаев продается с форвардной скидкой. Напротив, если валюта продается с форвардной надбавкой, на валютном рынке существует уверенность в том, что с течением времени обменный курс этой валюты повысится. В таком случае компании могут увеличить свои активы или сократить свои обязательства, выраженные в этой валюте. Валюта стран, в которых имеет место положительное сальдо торгового баланса или низкий уровень инфляции, в большинстве случаев продается с форвардной надбавкой. Таким образом, разница между спот-курсом и форвардным курсом валюты той или иной страны во многих случаях определяет рыночные ожидания в отношении экономической политики и экономических перспектив этой страны.

Арбитраж и валютный рынок

Арбитражные операции представляют собой еще один важный элемент валютного рынка. **Арбитраж** (arbitrage) — это безрисковая операция, связанная с одновременной покупкой какого-либо товара на одном рынке и продажей этого товара на дру-

гом рынке с целью получить прибыль от разницы цен на товар на этих рынках. В данном разделе рассматривается два типа арбитражных операций, влияющих на состояние валютных рынков: товарный арбитраж и валютный арбитраж.

Товарный арбитраж — паритет покупательной способности. В основе товарного арбитража лежит очень простая концепция: если существует разница в цене на товар на двух рынках, люди будут склонны покупать этот товар на рынке, который предлагает более низкую цену (на «дешевом» рынке), и перепродавать его на рынке, предлагающем более высокую цену на этот же товар (на «дорогом» рынке). В соответствии с *законом единой цены* такие арбитражные операции будут продолжаться до тех пор, пока цена на товар не станет одинаковой на обоих рынках (имеется в виду цена за вычетом транзакционных и транспортных издержек, налогов и т. д.). Именно на основании этой концепции агенты по закупкам компании *Gaieties Lafayette* сделали вывод о необходимости покупки будильников в Японии и их экспорта во Францию (речь идет о примере, приведенном в главе 6).

Концепция международного товарного арбитража сформулирована в **теории паритета покупательной способности** (theory of purchasing power parity, PPP). Согласно этой теории, в разных странах цены на торгуемые товары имеют тенденцию к выравниванию в результате колебаний валютного курса. Паритет покупательной способности имеет место по той причине, что процесс покупки товаров на дешевом рынке и их продажа на дорогом рынке влиял на уровень спроса на иностранную валюту (а значит, и на ее курс), так же как и на рыночную цену самого товара на двух товарных рынках, о которых идет речь. В качестве иллюстрации рассмотрим следующий пример. Предположим, обменный курс между долларом США и канадским долларом составляет US \$0,80 = Can \$1. Предположим также, что джинсы «Levi's» продаются по цене US \$24 в Соединенных Штатах и по цене Can \$30 в Канаде. В этом случае имеет место паритет покупательной способности, так как при существующем обменном курсе

$$\frac{\text{US } \$0,80}{\text{Can } \$1} \times \text{Can } \$30 = \text{US } \$24.$$

Таким образом, джинсы «Levi's» имеют одну и ту же цену на обоих рынках (цену, выраженную либо в долларах США, либо в канадских долларах). Следовательно, ни жителям США, ни жителям Канады нет необходимости пересекать границу, чтобы купить джинсы в другой стране.

Теперь предположим, что в канадских компаниях в результате новых возможностей, открытых Североамериканским соглашением о свободной торговле (НАФТА), было принято решение об увеличении объема инвестиций в Мексику. В этом случае канадцам приходится продавать свои доллары, чтобы покупать мексиканские песо; тем самым они увеличивают запас канадских долларов на валютном рынке, что приводит к падению курса канадского доллара. Предположим, новый обменный курс между долларом США и канадским долларом составляет US \$0,60 = Can \$1. В этом случае паритет покупательной способности не выполняется. При таком новом обменном курсе жители США могут пересечь границу с Канадой, обменять US \$18 на Can \$30 и купить джинсы «Levi's», сэкономив при этом \$6.

Такой процесс товарного арбитража затрагивает три рынка: рынок взаимного обмена между долларом США и канадским долларом, рынок сбыта джинсов «Levi's» в Соединенных Штатах и рынок сбыта джинсов «Levi's» в Канаде. Во-первых, покупая джинсы в Канаде, жители США увеличивают предложение американских долларов на валютном рынке, тем самым повышая курс канадского доллара по отношению к доллару США. Во-вторых, поведение жителей США приводит к падению спроса на джинсы «Levi's» в Соединенных Штатах, снижая тем самым их цену на американском рынке. В-третьих, действия жителей США повышают спрос на джинсы «Levi's» в Канаде, тем самым поднимая их цену на канадском рынке. Арбитражные операции будут продолжаться до тех пор, пока не будет выполнен закон единой цены, другими словами, пока цена джинсов «Levi's», выраженная либо в долларах США, либо в канадских долларах, не станет одинаковой на рынках обеих стран. Подобная ситуация возможна при условии, что колебание валютных курсов произойдет параллельно с изменением спроса на данный товар на двух товарных рынках.

Развиваются ли события подобным образом в действительности? Совершенно очевидно, что подростки из Майами (штат Флорида) не станут лететь в Калгари (провинция Альберта) только для того, чтобы сэкономить \$6. Однако для жителей Су-Сент-Мари (провинция Онтарио, Канада) и Су-Сент-Мари (штат Мичиган); Калиса (штат Мэн) и Сент-Стивена (провинция Нью-Брансуик); Сиэтла (штат Вашингтон) и Ванкувера (провинция Британская Колумбия) граница находится совсем недалеко от их места проживания, что делает вполне осуществимым международный шопинг с целью получения прибыли на разнице в ценах на товары. Горнолыжники и сноубордисты могут выбрать для занятий своими видами спорта одно из подходящих мест у границы между США и Канадой в зависимости от того, каков сегодня обменный курс между канадским долларом и долларом США.

Безусловно, обменный курс между канадским долларом и долларом США определяется намного более сложными факторами, чем сравнительная цена на джинсы в этих двух странах, приграничная торговля между двумя городами Су-Сент-Мари или предпочтения горнолыжников. Тем не менее, если между двумя странами отсутствует паритет покупательной способности на джинсы (или на любой другой торгуемый товар), люди будут покупать этот товар на дешевом рынке и перевозить его на дорогой рынок, воздействуя тем самым на цены, существующие на этих двух товарных рынках, а также на уровень спроса и предложения валюты на валютном рынке. Вот почему в теории паритета покупательной способности утверждается, что цены на торгуемые товары имеют *тенденцию* к выравниванию.

Специалисты по международной экономике используют паритет покупательной способности для сопоставления уровней жизни в разных странах. Рассмотрим, например, Японию и Соединенные Штаты Америки. В пересчете на доллары США доход на душу населения в Японии составил в 2001 г. \$35 990 (это значение получено на основании среднего обменного курса между иеной и долларом за 2001 г.). В США доход на душу населения в 2001 г. составил \$35 815. Эти две цифры свидетельствуют о том, что доход среднего гражданина Японии немного

выше дохода среднего гражданина США. Однако в этом сопоставлении не учтены различия между уровнями цен в этих двух странах. После внесения поправок на паритет покупательной способности средний доход на душу населения в Японии снизится до \$27 430, что, в свою очередь, свидетельствует о более низком уровне жизни среднего гражданина Японии по сравнению со средним американцем. Из-за различий в уровне цен международные бизнесмены, использующие данные об уровне доходов для принятия деловых решений (например, на какой рынок следует проникнуть или как позиционировать продукт и т. д.), должны обращать особое внимание на то, учтены ли в этих данных поправки на паритет покупательной способности.

Валютные аналитики используют также теорию паритета покупательной способности для прогнозирования колебаний валютных курсов в долгосрочном периоде. По мнению этих аналитиков, большая диспропорция между покупательной способностью в разных странах дает сигнал о возможном изменении валютного курса. В качестве способа быстрой и приближенной оценки расхождений валютных курсов британский деловой еженедельник «The economist» регулярно публикует цены, по которым продаются гамбургеры «Big Mac» компании *McDonald's* в разных странах мира (см. раздел «Мир в фокусе»). Как следует из статьи, представленной в следующем разделе, даже цены гамбургеров «Big Mac» позволяют определить, насколько переоценена или недооценена национальная валюта по отношению к доллару.

Валютный арбитраж. Значение товарного арбитража в долгосрочной перспективе нельзя приуменьшать, однако его влияние на валютный рынок значительно уступает влиянию краткосрочного валютного арбитража. Подавляющая часть общего суточного объема сделок на валютном рынке, составляющего \$1,2 трлн, является результатом валютного арбитража. Профессиональные трейдеры, работающие на банки и другие финансовые организации, действующие на валютном рынке, стремятся к получению прибыли на небольшой разнице между курсами валют на различных рынках. Арбитражные сделки составляют далеко не весь объем операций на валютном рынке. Тем не менее о значимости финансовых сделок на валютном рынке по сравнению с фактическими сделками (сделками купли-продажи товаров и услуг) на товарном рынке свидетельствует соотношение между суточным объемом торговли иностранной валютой (\$1,2 трлн) и суточным объемом международной торговли товарами (\$17 млрд).

В любой момент времени, когда имеет место нарушение равновесия валютного рынка, профессиональные трейдеры получают прибыль от валютного арбитража. Существует много различных форм валютного арбитража; в данной книге анализируются три наиболее распространенные формы: двусторонний арбитраж; трехсторонний арбитраж и процентный арбитраж.

Двусторонний арбитраж (two-point arbitrage), который называют также **географическим арбитражем** (geographic arbitrage), подразумевает извлечение прибыли за счет разницы в курсах одной и той же валюты на территориально разделенных рынках. Предположим, £1 продается за \$2 в Нью-Йорке и за \$1,80 в Лондоне. Это ситуация, в которой существует возможность получения прибыли. Валютный трейдер банка/ *P. Morgan Chase* может взять \$1,80 и использовать

эту сумму, чтобы купить £1 на лондонской валютной бирже. Затем этот трейдер может продать купленный фунт на валютной бирже в Нью-Йорке за \$2. Эта двусторонняя (или географическая) сделка, совершенная валютным трейдером, позволяет банку/. *P. Morgan Chase* абсолютно без риска получить \$2 вместо \$1,80.

Безусловно, валютные трейдеры других банков также заметят эту возможность быстрого получения прибыли. По мере того как арбитры будут продавать доллары и покупать фунты в Лондоне, курс доллара по отношению к фунту будет падать на лондонской бирже. С другой стороны, по мере того как арбитры будут продавать фунты и покупать доллары в Нью-Йорке, курс фунта по отношению к доллару будет падать на нью-йоркской бирже. Этот процесс будет продолжаться до тех пор, пока обменный курс между фунтом и долларом не выровняется на обеих биржах. Только тогда, когда на валютном рынке нет возможности получения прибыли за счет разницы в курсах валют, наступает равновесие валютного рынка.

В данной ситуации необходимо помнить о следующем. Если бы затраты на совершение арбитражной операции были достаточно большими, в этом случае могли бы иметь место различия в обменных курсах на двух рынках, которые отображали бы размер транзакционных издержек. Тем не менее в большинстве случаев основные валюты продаются в большом количестве очень крупными, хорошо известными международными банками. Это значит, что величина транзакционных издержек незначительна, поэтому двусторонний арбитраж, как правило, приводит к выравниванию обменного курса между двумя основными валютами на всех рынках.

Рассмотрим еще один пример. Предположим, за £1 можно купить \$2 в Нью-Йорке, Токио и Лондоне, за \$1 можно купить ¥120 на биржах этих трех городов, и за £1 можно купить ¥200 на всех трех биржах. Поскольку обменные курсы между каждой парой валют одинаковы во всех трех странах, нет никакой возможности получить прибыль посредством двусторонней арбитражной сделки. С другой стороны, существует возможность получения прибыли на основании **трехстороннего арбитража** (three-point arbitrage). Трехсторонний арбитраж — это покупка и продажа трех разных валют с целью получения безрисковой прибыли. На рис. 8.6 представлено схематическое изображение следующего процесса:

Шаг 1: Обменять £1 на \$2.

Шаг 2: Обменять \$2 на ¥240.

Шаг 3: Обменять ¥240 на \$1,2.

В результате выполнения этих трех операций вместо £1 была получена сумма, равная £1,2; безрисковая прибыль составила £0,2.

Профессиональные валютные трейдеры могут получать прибыль посредством трехстороннего арбитража в случае, когда ставка прямого обмена валюты (например, покупки иен за фунты) отличается от кросс-курса этих двух валют. **Кросс-курс** (cross rate) — это обменный курс между двумя валютами, вычисленный через курс третьей валюты (как в случае использования фунтов для покупки долларов и последующего использования долларов для покупки иен). Доллар является третьей основной валютой, используемой в процессе вычисления кросс-курсов, что объясняется глубиной и ликвидностью рынков валют, деноминированных в долларах.

Мир в фокусе

Мак-валюты

Гамбургеры следовало бы включить в рацион каждого экономиста.

Прошедший год был весьма благоприятным для поклонников «бургерномики». Индекс «Big Mac», опубликованный в журнале «The Economist» в апреле, стал признаком высоких показателей доллара на валютном рынке: уровень его переоценки по отношению к другим валютам был самым высоким за всю историю индекса «Big Mac». С тех пор ситуация с долларом существенно изменилась: этот торгововзвешенный индекс упал на 12%.

Бургерномика, которая была изобретена в 1986 г. как простой способ определения «корректности» обменного курса национальных валют, основывается на теории паритета покупательной способности. Согласно этой теории, в долгосрочной перспективе обменные курсы национальных валют должны изменяться до такого уровня, который позволит выровнять цены на одну и ту же потребительскую корзину в двух странах. Проще говоря, курсы валют относительно доллара должны быть такими, чтобы на одну и ту же сумму в долларах в любой стране можно было купить одно и то же количество идентичных товаров. Потребительская корзина, рассматриваемая в данном примере, — это гамбургер «Big Mac» компании *McDonald's*, который производится в 118 странах мира по одному и тому же рецепту с использованием одной и той же технологической цепочки. Значение PPP гамбургера «Big Mac» эквивалентно обменному курсу валюты, при котором гамбургер стоил бы столько же, сколько он стоит в Америке. Сопоставление этого значения PPP с фактическим курсом представляет собой один из способов определения переоценки или недооценки той или иной валюты.

В первом столбце таблицы приведены цены на «Big Mac» в национальной валюте. Во втором столбце указана эта же сумма, конвертирован-

ная в доллары США. Средняя стоимость гамбургера «Big Mac» в четырех американских городах составляет \$2,71. Самая низкая цена на эти гамбургеры в Китае (\$1,20); самая высокая цена — в Швейцарии (\$4,52). Другими словами, юань — это наиболее недооцененная валюта, а швейцарский фран — самая переоцененная валюта. В третьем столбце таблицы приведены результаты вычисления паритетного (по гамбургеру «Big Mac») курса доллара. Это значение представляет собой частное от стоимости «Big Mac» в одной из стран и его стоимости в Америке (в случае с Китаем это значение равно 3,65 юаней). Фактический обменный курс составляет 8,28 юаней, из чего вытекает, что китайская национальная валюта недооценена на 56% по отношению к доллару. Средняя цена «Big Mac» в странах еврозоны в настоящее время эквивалентна цене на гамбургер в Америке. Это значит, что соответствующее паритету значение курса составляет ровно \$1 за евро. При существующем курсе, равном \$1,10, имеет место переоценка евро на 10%. Британская, шведская и датская валюты еще больше переоценены по отношению к евро.

Среди валют богатых стран валюта с самым заниженным курсом — это австралийский доллар. Курс австралийского доллара все еще остается на 31% ниже паритетного значения по отношению к американскому доллару; рост этого показателя по сравнению с соответствующим показателем за прошлый год был в значительной степени компенсирован падением относительной цены на гамбургеры в Австралии. Валюты многих стран с развивающимися рынками недооценены по отношению к доллару на 30-50%. Исключение составляет корейская вона, курс которой соответствует паритету. Из этого следует, что корейская вона переоценена по отношению к валютам других стран с развивающимися рынками.

По мнению многих специалистов, выводы, сделанные на основании бургерномики, не вызывают особого доверия. Действительно, в ней учтены далеко не все факторы: гамбургеры «Big Mac» не перевозятся через границу, как того требует теория паритета покупательной способности; кроме того, цена на гамбургеры зависит от различий между налоговыми ставками, тарифами, нормой прибыли, а также различиями в стоимости неторгуемых услуг (например, арендной платы). Бургерномика никогда не имела своей целью точное прогнозирование колебаний курсов валют; она была создана как инструмент, который сделал бы теорию валютного курса более легкой для понимания. С другой стороны, еще в начале 90-х, непосредственно перед кризисом системы обмена валюты в Европе, на основании бургерномики были сделаны выводы о том, что курсы некоторых валют, в том числе фунта стерлингов, заметно завышены по отношению к германской марке. Бургерномика позволила также предсказать падение курса евро после его введения в 1999 г. Академические экономисты, проанализировавшие индекс «Big Mac» в десятке исследований, начинают воспринимать бургерномику более серьезно. В настоящее время вышла даже целая книга об этом индексе* написанная Ли Лиан Онг (Li Lian Ong), сотрудницей Международного валютного фонда. По словам автора книги, индекс «Big Mac» поразительно точно отслеживает колебания валютных курсов в долгосрочном периоде. Однако существуют устойчивые отклонения обменных курсов некоторых валют от значения паритета покупательной способности. В частности, курсы валют стран, открывших свои рынки для международного бизнеса, постоянно занижены.

Одной из причин подобной ситуации являются различия, которые имеют место между уровнями производительности в разных странах. В богатых странах производительность выше по сравнению с бедными странами, однако в пер-

вых меньше преимуществ в сфере неторгуемых товаров и услуг в сравнении с торгуемыми товарами. Поскольку заработная плата одинакова в обоих секторах, неторгуемые товары дешевле в более бедных странах. Следовательно, если курсы валют определяются относительной ценой торгуемых товаров, а значение паритетного курса вычисляется на основании потребительской корзины, в которую входят и неторгуемые товары (как в случае с «Big Mac»), курс валюты бедных стран всегда будет казаться заниженным. Мисс Онг считает, что такие отклонения курсов валют от паритета покупательной способности на самом деле связаны с различиями между уровнем производительности в рассматриваемых странах по сравнению с уровнем производительности в Америке. По мнению мисс Онг, после внесения соответствующих поправок индекс «Big Mac» позволит более точно отслеживать курсы валют.

Индекс «Big Mac» свидетельствует о том, что курс доллара больше не является завышенным по отношению к курсу евро. Однако, превысив паритетный уровень в прошлом, в настоящее время курс доллара может сильно снизиться по отношению к этому уровню, так как правительству США становится все труднее финансировать громадный дефицит платежного баланса страны по счету текущих операций. Среди самых последних прогнозов, сделанных на базе индекса «Big Mac», можно перечислить следующие выводы. Австралийский доллар, по всей вероятности, переживет самые высокие темпы роста обменного курса. Фунт будет и дальше падать по отношению к евро. Китай столкнется с еще больше возрастающей необходимостью ревальвировать юань.

* «The Big Mac Index: Applications of purchasing Power Parity». Книга издана Palgrave Macmillan, 2003.

Источник: «McCurrencies», *The Economist*, April 26, 2003, p. 68.

Стандарт гамбургера

Страна	Валюта	Цены на «Big Mac» ¹ (в долларах США)				Занижение (-) или завышение (+) по отношению к доллару, %
		в местной валюте	\$	Паритетное ¹ значение курса доллара	Фактический обменный курс на 22 апреля	
Соединенные Штаты ²		\$2,71	2,71			
Аргентина	Песо	4,10	1,40	1,51	2,88	-47
Австралия	A\$3,00	1,80	1,11	1,61	1,61	-31
Бразилия	Реал	4,55	1,44	1,68	3,07	-45
Великобритания	£1,99	3,08	1,36 ³	1,58 ³	1,58 ³	+16
Канада	C\$3,20	2,17	1,18	1,45	1,45	-18
Чили	Песо	1400	1,95	517	716	-28
Китай	Юань	9,90	1,20	3,65	8,28	-56
Чешская республика	Крона	56,57	1,91	20,9	28,9	-28
Дания	DKr	27,75	3,99	10,2	6,78	+51
Египет	Фунт	8,00	1,38	2,95	5,92	-50
Еврозона	€	2,71	2,89	1,00 ⁴	1,10 ⁴	+10
Гонконг	HK\$	11,50	1,47	4,24	7,80	-46
Венгрия	Форинт	490	2,14	181	224	-19
Индонезия	Рупия	16100	1,81	5,941	8740	-32
Япония	¥	262	2,18	96,7	120	-19
Малайзия	M\$	5,04	1,33	1,86	3,80	-51
Мексика	Песо	23,00	2,14	8,49	10,53	-19
Новая Зеландия	NZ\$	3,95	2,15	1,46	1,78	-18
Перу	Новый соль	7,90	2,28	2,92	3,46	-16
Филиппины	Песо	65,00	1,23	24,0	52,5	-54
Польша	Злотый	6,30	1,56	2,32	3,89	-40
Россия	Рубль	41,00	1,31	15,1	31,1	-51
Сингапур	S\$	3,30	1,85	1,22	1,78	-31
Южная Африка	Рэнд	13,95	1,74	5,15	7,56	-32
Южная Корея	Вона	3300	2,63	1218	1220	0
Швеция	SKr	30,00	3,50	11,1	8,34	+33
Швейцария	SFr	6,30	4,52	2,32	1,37	+69
Тайвань	NT\$	70,00	2,01	25,8	34,8	-26
Таиланд	Бат	59,00	1,37	21,8	42,7	-49
Турция	Лира	3 750 000	2,28	1 383 764	1 600 500	-14
Венесуэла	Боливар	3700	2,32	1365	1598	-15

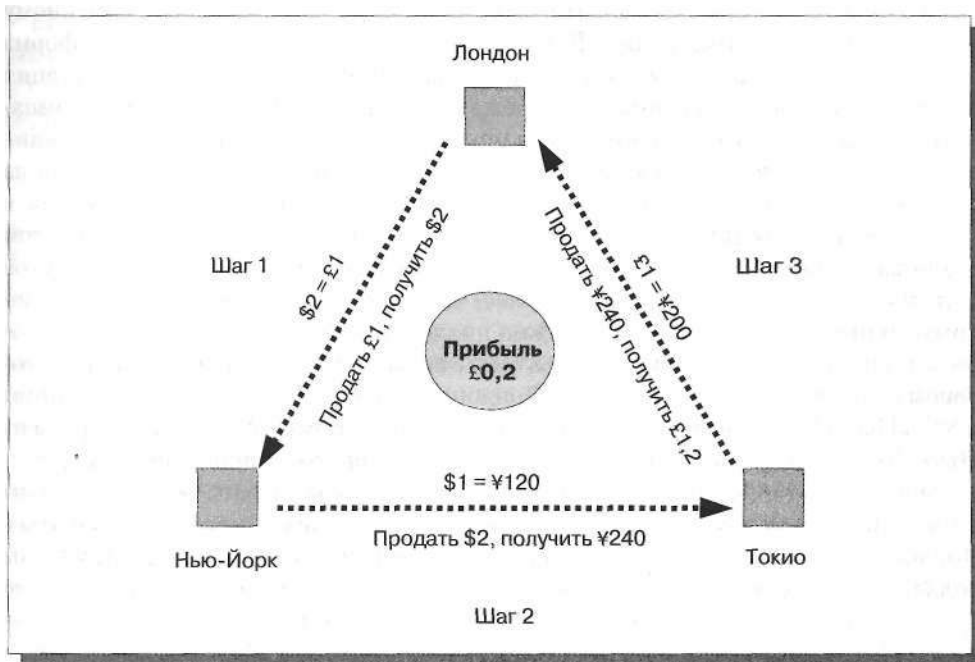
¹ Курс, соответствующий паритету покупательной способности: частное от деления местной цены на цену в Соединенных Штатах.

² Средняя цена, вычисленная на основании цен в Нью-Йорке, Чикаго, Сан-Франциско и Атланте.

³ Долларов за фунт.

⁴ Долларов за евро.

Рис. 8.6. Трехсторонний арбитраж



В предыдущем примере прямой обменный курс между фунтом и иеной был равен $\text{£}1/\text{¥}200$, тогда как кросс-курс равен значению, вычисленному следующим образом:

$$\frac{\text{£}1}{\$2} \times \frac{\$1}{\text{¥}120} = \frac{\text{£}1}{\text{¥}240}.$$

Разность между этими двумя курсами открывает валютным трейдерам возможность получения арбитражной прибыли. Равновесие рынка этих трех валют возможно только в случае отсутствия возможности получения арбитражной прибыли, что, в свою очередь, может произойти только в случае равенства прямого обменного курса и кросс-курса по каждой паре из указанных трех валют.

Бесспорное значение трехстороннего арбитража состоит в том, что он объединяет в единое целое отдельные валютные рынки. Изменения на рынке взаимного обмена между долларом и иеной оказывают влияние как на рынок иены и фунта, так и на рынок доллара и иены, что объясняется отношением равновесия между непосредственным обменным курсом и кросс-курсом. Эти изменения, в свою очередь, затрагивают другие рынки, такие как рынок доллара и евро, иены и евро, а также фунта и евро. Через процесс трехстороннего арбитража изменения на одном из валютных рынков могут вызвать колебания валютных курсов на всех остальных рынках иностранной валюты.

Процентный арбитраж представляет собой третью форму арбитража, рассматриваемую в данной книге. **Процентный арбитраж** (covered-interest arbitrage) —

это арбитраж, имеющий место в случае, когда разность между процентными ставками в двух странах не эквивалентна форвардной скидке (надбавке) к обменному курсу их национальных валют. В действительности это — самая важная форма арбитража из всех форм, существующих на валютном рынке. Подобная ситуация объясняется тем, что специалисты международных банков, страховых компаний и финансовых отделов крупных корпораций постоянно изучают состояние валютных рынков во всем мире с целью получения максимальной прибыли на краткосрочные излишки кассовой наличности, а также в поисках доступа к краткосрочным кредитам по минимальным процентным ставкам. Однако при этом возникает необходимость защитить, или застраховать себя от валютных рисков (отсюда термин «*покрытый процентный арбитраж*»). Механизм действия покрытого процентного арбитража можно продемонстрировать на следующем простом примере. Предположим, процентная ставка по 90-дневным депозитам в годовом исчислении составляет 12% в Лондоне (по депозитам в фунтах стерлингов) и 8% в Нью-Йорке (по депозитам в долларах США). В таком случае инвесторы из Нью-Йорка будут стремиться к получению более высокой прибыли на инвестированный капитал, которая доступна в Лондоне. Чтобы сделать это, они должны в текущий момент обменять свои доллары на фунты и инвестировать эти фунты в Лондоне. С другой стороны, инвесторам из Нью-Йорка в конечном итоге нужны доллары, а не фунты, поэтому по окончании 90-дневного периода им необходимо будет конвертировать фунты в доллары. Однако за этот период курс фунта-может упасть. В таком случае дополнительный процент, который нью-йоркцы получают в Лондоне, может быть израсходован на покрытие потерь при обмене фунтов на доллары через 90 дней.

Инвесторы из Нью-Йорка имеют возможность воспользоваться преимуществами более высокой процентной ставки в Лондоне и в то же время избежать опасности валютных рисков, обеспечив покрытие своей незащищенности по отношению к потенциальному падению обменного курса фунта. Предположим, нью-йоркские инвесторы располагают суммой \$1 млн, подлежащей инвестированию; фунт продается по спот-курсу \$1,60; форвардный 90-дневный курс фунта равен \$1,59. В таком случае у инвесторов есть два варианта дальнейших действий:

- 1) инвестировать капитал в Нью-Йорке под 8%;
- 2) обменять доллары на фунты в текущий момент, инвестировать их в Лондоне под 12%, а через 90 дней изъять свои инвестиции в Лондоне и конвертировать их в доллары.

В случае, если инвесторы из Нью-Йорка отдадут предпочтение первому варианту и вложат свои средства на нью-йоркском рынке на 90 дней под 8% в годовом исчислении (или под 2% на 90 дней), к концу 90-дневного периода их инвестиции составят:

$$\$1\,000\,000 \times 1,02 = \$1\,020\,000.$$

Во втором случае нью-йоркские инвесторы могут вложить свои средства в Лондоне на 90 дней. Чтобы сделать это, им необходимо сначала конвертировать \$1 000 000 в £625 000 по спот-курсу \$1,60/£1. При процентной ставке, равной 12% в годовом исчислении (или 3% на 90 дней), их инвестиции в Лондоне возрастут до

$$£625\ 000 \times 1,03 = £643\ 750.$$

Если инвесторы хотят избежать риска, обусловленного колебаниями валютных курсов, они могут сегодня продать £643 750 на 90-дневном форвардном рынке при текущем форвардном 90-дневном курсе \$1,59/£1, что обеспечит на конец 90-дневного периода следующую сумму:

$$£643\ 750 \times \$1,59/£1 = \$1\ 023\ 562,50.$$

Таким образом, нью-йоркские инвесторы заработают больше денег, вложив свои средства в Лондоне, по сравнению с инвестициями на внутреннем рынке (\$23 562,50 против \$20 000). Процентный арбитраж позволяет им воспользоваться преимуществами более высокой процентной ставки в Лондоне, одновременно застраховавшись от колебаний валютных курсов посредством использования возможностей форвардного рынка. В результате стремления инвесторов к получению более высокой покрытой прибыли на инвестированный капитал будет иметь место движение краткосрочного капитала из Нью-Йорка в Лондон.

Что произойдет, если такой арбитраж будет осуществляться на кредитных рынках двух стран, а также на международном валютном рынке? При переводе денежных средств из Нью-Йорка в Лондон процентные ставки будут повышаться в Нью-Йорке из-за снижения уровня предложения денежных средств, предназначенных для выделения кредитов. В Лондоне процентные ставки упадут из-за увеличения предложения денежных средств для кредитования. На спот-рынке спрос на фунты возрастет, в результате чего повысится спот-курс фунта. На 90-дневном форвардном рынке предложение фунтов повысится, в результате чего упадет форвардный курс фунта. Движение денежных средств, свободных для кредитования, из Нью-Йорка в Лондон будет происходить до тех пор, пока не выровняется доходность покрытых инвестиций в Лондоне и в Нью-Йорке. Только после этого будут исчерпаны все возможности получения прибыли посредством процентного арбитража.

Прибыли, получаемые международными инвесторами в результате совершения арбитражных операций, станут эквивалентными, а международное движение краткосрочного капитала прекратится, когда разность между процентными ставками на рынках капитала двух стран станет эквивалентной 90-дневному форвардному дисконту по фунту. Иначе говоря, процесс процентного арбитража прекратится в случае, если прибыль, которую инвесторы получают, вкладывая капитал под более высокие процентные ставки на лондонском рынке, станет равной курсовым убыткам, понесенным в процессе обмена долларов на фунты в текущий момент и фунтов на доллары через 90 дней. (Следует обратить внимание на то, что форвардный дисконт по фунту определяет в процентах размер курсовых убытков по этой своп-операции «спот против форварда».)

Движение краткосрочного капитала, обусловленное процентным арбитражем, играет такую важную роль на валютном рынке, что в действительности разница между процентными ставками по операциям с краткосрочным капиталом в двух странах определяет размер форвардной скидки или форвардной премии на валюты этих стран.

Из последнего утверждения вытекает еще один вопрос: почему существуют различия между процентными ставками в разных странах? В 1930 г. в поисках

ответа на этот вопрос экономист Йельского университета Ирвин Фишер (Irving Fisher) доказал, что номинальная процентная ставка в стране представляет собой реальную процентную ставку плюс ожидаемый уровень инфляции в этой стране. Таким образом, различия между ожидаемыми темпами инфляции обуславливают и различия между процентными ставками в разных странах — феномен, известный под названием «**международный эффект Фишера**» (international Fisher effect). В результате международного эффекта Фишера, а также процентного арбитража повышение ожидаемого уровня инфляции в той или иной стране влечет за собой повышение процентных ставок в этой стране. Это, в свою очередь, приводит либо к сокращению форвардной надбавки, либо к увеличению форвардной скидки на национальную валюту страны на валютном рынке. Принимая во внимание эту связь между инфляцией и ожидаемыми колебаниями валютных курсов, международные предприниматели и валютные трейдеры внимательно отслеживают динамику инфляции в разных странах мира. Связь между инфляцией и валютными курсами оказывает влияние и на международную валютную систему. Например, система фиксированного валютного курса функционирует неудовлетворительно, если существуют большие различия между темпами инфляции в странах, участвующих в этой системе.

В заключение следует отметить, что существует несколько причин, которые обуславливают такое большое значение арбитража. На долю арбитражных операций приходится подавляющая часть суточного объема торговли на международном валютном рынке. Арбитражные операции влияют на спрос и предложение всех ключевых валют. Кроме того, арбитраж объединяет разные валютные рынки в единую структуру, позволяя тем самым преодолеть проблемы, связанные с территориальными различиями (двусторонний арбитраж), с различиями между видами валют (трехсторонний арбитраж), а также с временными различиями (процентный арбитраж). Арбитраж делает валютный рынок глобальным в полном смысле этого слова.

Международный рынок капитала

Углубленное изучение бизнеса

«Быки» и «медведи» («Bulls», «Bears») — это не только спортивные команды из Чикаго, но еще и термины, обозначающие определенные явления на международных финансовых рынках. Посетите web-сайт www.prenhall.com/griffin, чтобы выяснить, какое влияние американский бизнес оказывает на экономику стран мира.



www.prenhall.com/griffin



CultureQuest

Международные банки имеют большое значение не только для функционирования валютного рынка и совершения арбитражных операций; они также играют жизненно важную роль в процессе финансирования деятельности международных компаний, выполняя функции как коммерческих, так и инвестиционных банковских учреждений. В качестве коммерческих банков они обеспечивают финансирование экспортно-импортных операций, принимают депозиты, предоставляют кредиты на пополнение оборотных средств, а также предлагают своим клиентам квалифицированные услуги по контролю и регулированию финансовых операций. Выполняя функции инвестиционных банковских учреждений, международные банки могут гарантировать размещение местных, иностранных или многонациональных кредитов или создавать банковские консорциумы для предоставления крупных кредитов. Кроме того, международные банки предоставляют брокерские услуги, ускоряют или даже финансируют слияние компаний, а также открытие совместных предприятий между зарубежными и отечественными компаниями.

Основные международные банки

Ядром международной банковской системы являются крупные банки, специализирующиеся на операциях на рынке краткосрочного капитала. Штаб-квартиры этих банков расположены в финансовых центрах мира в Японии, США, Великобритании, ФРГ и Франции. Эти банки вовлечены в процесс коммерческой деятельности в мировых масштабах (см. табл. 8.2).

Существует несколько форм международной банковской деятельности. Первоначально международные банковские операции осуществлялись преимущественно посредством двусторонних корреспондентских отношений между банками, расположенными в разных странах. **Корреспондентские отношения** (correspondent relationship) — это агентские отношения, при которых один банк выступает в своей стране как корреспондент, или агент, другого (зарубежного) банка. Например, американский банк может быть корреспондентом датского банка в Соединенных Штатах Америки, тогда как датский банк может быть корреспондентом американского банка в Дании. Банки-корреспонденты предоставляют такие услуги, как выплата денежных средств иностранным компаниям или принятие платежей от них, предоставление информации о кредитоспособности компаний, а также оплата аккредитивных писем. Для обеспечения всех этих операций каждый банк имеет в другом банке счет, деноминированный в местной валюте.

По мере интернационализации деятельности крупных банков увеличивалась их потребность в обеспечении конкурентоспособности на мировом рынке капитала. В связи с этим они расширяли сеть своих зарубежных подразделений вместо того чтобы пользоваться услугами корреспондентских банков. Банк, который имеет собственные подразделения за рубежом, имеет больше выгодных возможностей в плане привлечения клиентов, которые либо вкладывали бы деньги в банк, либо обращались бы к нему за предоставлением кредитов. В равной степени важно также и то, что по мере интернационализации деятельности отечественных клиентов такой банк имеет возможность обеспечить оптимальное осуществление международных банковских операций для этих клиентов. В результате такой банк со-

Таблица 8.2
Двадцать крупнейших банков мира

Рейтинг	Компания	Страна	Активы, \$ млн
1	<i>Mizuho Holdings</i>	Япония	1 148 917
2	<i>Citigroup</i>	США	1 051 450
3	<i>Sumitomo Mitsui Banking</i>	Япония	820 083
4	<i>Deutsche Bank</i>	ФРГ	813 619
5	<i>Mitsubishi Tokyo Financial Group</i>	Япония	755 481
6	<i>UBS</i>	Швейцария	752 332
7	<i>BNP Paribas</i>	Франция	733 423
8	<i>HSBC Holdings</i>	Великобритания	694 238
9	<i>J.P. Morgan Chase</i>	США	693 575
10	<i>Bayerische Hypo Bank</i>	ФРГ	647 926
11	<i>ING Group</i>	Нидерланды	627 415
12	<i>Bank of America</i>	США	621 764
13	<i>Credit Suisse</i>	Швейцария	607 568
14	<i>UFJ Holdings</i>	Япония	605 717
15	<i>Royal Bank of Scotland</i>	Великобритания	536 527
16	<i>ABN Amro</i>	Нидерланды	530 701
17	<i>Barclays</i>	Великобритания	518 867
18	<i>Société Générale de France</i>	Франция	456 022
19	<i>HBOS</i>	Великобритания	454 310
20	<i>Commerzbank</i>	ФРГ	446 067
Источник: Hoover's Handbook of World Business, 2003, p. 21; различные корпоративные web-сайты.			

храняет за собой банковское обеспечение международных операций отечественных клиентов и тем самым сокращает риск того, что эти клиенты воспользуются услугами другого международного банка.

Существует несколько типов иностранных подразделений банка. Подразделение, зарегистрированное как компания, независимая от родительского банка, называется **дочерним банком** (subsidiary bank); подразделение, не зарегистрированное как отдельная независимая компания, имеет статус филиала **банка** (branch bank). В некоторых случаях международный банк может отдать предпочтение созданию аффилированной (ассоциированной) структуры. **Ассоциированный банк**, или аффилиат (affiliated bank), — это зарубежное подразделение банка, совладельцами которого являются данный банк и его отечественный или иностранный партнер.

Коммерческие услуги банков. Одна из важнейших функций международных банков и их зарубежных подразделений — это предоставление коммерческих услуг. Экспортеры продукции и туристы пользуются такими банковскими услугами, когда обменивают отечественную валюту или дорожные чеки на местную валюту страны пребывания. Физический обмен бумажных денег одной страны на валюту другой страны представляет собой важную часть деятельности международных банков. Однако намного более важным аспектом их деятельности является

ся финансирование и обеспечение ежедневных коммерческих операций. Например, когда компания *Hallmark* заказывает у японского производителя партию изделий «Hello Kitty» на сумму \$10 млн, у нее может возникнуть потребность в одной из следующих банковских услуг:

- 4- краткосрочное финансирование сделки;
- 4- перевод платежей с помощью международной электронной системы платежей;
- 4 форвардная покупка японских иен;
- + квалифицированная консультация по вопросу правильного оформления документов на ввоз и оплату партии товаров.

Предоставление всех этих услуг (либо в отдельности, либо всех вместе) входит в обязанности отдела международных операций банка, услугами которого пользуется компания. Предоставление таких коммерческих услуг является частью обычной деятельности этого отдела.

Инвестиционные услуги банков. Помимо коммерческих услуг, международные банки предоставляют своим клиентам инвестиционные услуги. Инвестиционные услуги банков обеспечиваются также крупными компаниями, осуществляющими операции с ценными бумагами, такими как *Nomura*, *Salomon Smith Barney*, *Goldman Sachs* и *Merrill Lynch*. Корпоративные клиенты пользуются услугами инвестиционных отделов банков с целью оформления документов и размещения долгосрочных долговых бумаг и акций, а также для оформления сделок по слиянию компаний и по приобретению отечественных или зарубежных фирм. Обострившаяся конкурентная борьба вынуждает международные банки глобализировать свою деятельность, чтобы иметь возможность предоставлять капитал своим клиентам под минимально возможные проценты.

Рынок евровалют

Рынок евровалют — это еще один важный элемент международной финансовой системы. Рынок евровалют (который первоначально носил название «рынок евродолларов») возник в 50-е гг., когда у коммунистических правительств стран Центральной и Восточной Европы возникла необходимость в долларах для финансирования своей международной торговли, но они опасались того, что правительство США по политическим причинам конфискует или заблокирует их долларовые вклады в американских банках. Коммунистические правительства решили эту проблему, воспользовавшись услугами европейских банков, которые охотно открывали для них долларовые счета. Так появились **евродоллары** (eurodollars) — доллары США, депонированные на счетах в европейских банках. По мере того как другие крупные банки мира (в особенности канадские и японские банки) начали принимать депозитные вклады, денонмированные в долларах, термин «евродоллар» начал обозначать любой долларовый счет, открытый за пределами США. С другой стороны, по мере того как в период после Второй мировой войны повышалась устойчивость и значимость других валют (в особенности иены и фунта), рынок евровалют расширился на евроиену, еврофунт и другие валюты. В настоящее время термин «**евровалюта**» (eurocurrency) означает валю-

ту, депонированную на банковских счетах за пределами страны, в которой эта валюта выпущена. На счетах, открытых в различных банках мира, размещено евро-валюты на сумму около \$9 трлн; приблизительно 45% от этих вкладов приходится на евродоллары.³

Параллельно с развитием рынка евровалют происходило формирование рынка еврокредитов. Рынок еврокредитов характеризуется чрезвычайно высоким уровнем конкуренции, поэтому кредиторы работают с очень низкой маржей (разницей между ставками по кредитам и депозитам). Процентные ставки по еврокредитам часто определяются на базе **ставки LIBOR** (LIBOR, London Interbank Offer Rate). LIBOR — это процентная ставка, которую лондонские банки назначают друг другу по предоставляемым в евровалюте краткосрочным кредитам. Рынок еврокредитов в большинстве случаев представляет собой источник самых выгодных кредитов для крупных кредитоспособных заемщиков, таких как правительственные организации и крупные многонациональные корпорации (МНК). Существуют три причины, которыми можно объяснить подобную ситуацию. Во-первых, еврокредиты не зависят от правительственных нормативных актов (таких как резервные требования), которые регулируют деятельность банков и влекут за собой большие затраты. Такие банковские регулятивные правила (например, резервные требования, предъявляемые к банкам правительственными органами) имеют своей целью осуществление контроля над внутренними денежными запасами и увеличивают объем затрат, связанных с предоставлением займов. Во-вторых, еврокредиты выделяются только на крупные сделки, поэтому средний уровень затрат на получение кредитов достаточно низок. В-третьих, услугами рынка еврозаймов пользуются только крупные кредитоспособные заемщики, поэтому кредиторы назначают более низкую премию за риск.

В 70-е гг. американские банки начали выражать недовольство тем, что резервные требования и другие регулятивные правила, предписанные Федеральным резервным управлением (Federal Reserve Board), мешают им вести конкурентную борьбу с европейскими и азиатскими банками в сфере предоставления международных долларовых кредитов, на которые в то время приходилось больше половины всего рынка еврозаймов. Иностранцы банки, предоставлявшие кредиты в евродолларах, не подчинялись этим нормативным актам. С целью решения этой проблемы Федеральным резервным управлением было выдано разрешение о создании системы международных подразделений банков с льготным режимом. **Международное подразделение банка, действующее на льготных условиях** (international banking facility, IBF), — это подразделение американского банка, которое является независимым в правовом отношении от отечественных подразделений этого банка и может предоставлять только международные банковские услуги. Такие подразделения освобождены от соблюдения многочисленных внутренних банковских регулятивных правил, предписанных федеральными органами власти США. Безусловно, Федеральным резервным управлением были приняты различные нормативные акты, которые должны были гарантировать, что международные подразделения банков, действующие на льготных условиях, не будут заниматься предоставлением банковских услуг в своей стране. Например, такие подразделения могут принимать депозиты только от нерезиден-

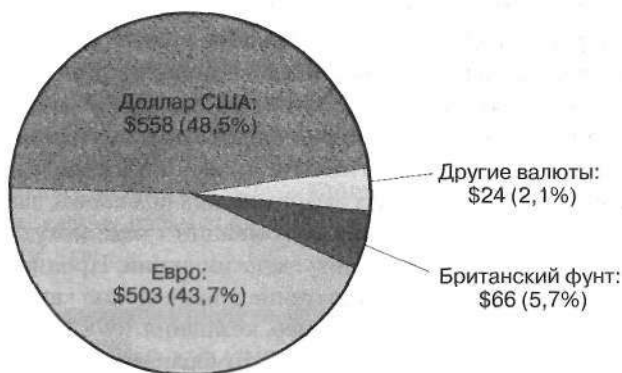
тов США или предоставлять кредиты только нерезидентам США. Тем не менее создание системы международных подразделений банков с льготным режимом позволяет американским банкам на равных условиях конкурировать на рынке еврокредитов с другими международными банками.

Международный рынок облигаций

Для правительств разных стран мира, международных организаций и крупных компаний международный рынок облигаций представляет собой основной источник долгового финансирования. Этот рынок традиционно состоит из двух типов ценных бумаг с фиксированным процентным доходом: иностранных облигаций и еврооблигаций. **Иностранные облигации** (foreign bonds) — это облигации, которые выпускаются резидентом страны А, а продаются резидентам страны В в валюте страны В. Например, *Nestle Corporation*, резидент Швейцарии, может выпустить иностранную облигацию, деноминированную в иенах, и продавать ее преимущественно резидентам Японии. **Еврооблигации** (eurobonds) — это облигации, которые выпускаются в валюте страны А, но продаются резидентам других стран. Например, компания *American Airlines* может привлечь заемный капитал на сумму \$500 млн, предназначенный для приобретения новых самолетов, посредством продажи еврооблигаций, деноминированных в долларах, резидентам Дании и ФРГ. Основными валютами международного рынка облигаций являются доллар США и евро (см. рис. 8.7).

По мере развития мирового рынка капитала международный рынок облигаций становился все более сложным. Синдикаты инвестиционных банков, компаний, занимающихся операциями с ценными бумагами, а также коммерческих банков объединяли комплексные пакеты международных облигаций, предназ-

Рис. 8.7. Структура международного рынка облигаций в 2001 г., \$ млрд США



Источник: Bank for International Settlements, «International Banking and Financial Market Developments» (Basle, March 2002), p. A79.

наченные для удовлетворения потребностей крупных кредитоспособных заемщиков (таких как многонациональные корпорации, правительства стран, а также различные международные организации) в получении кредитов. Выпуск глобальных облигаций стал одним из таких новых финансовых инструментов. Глобальные облигации (*global bonds*) — это крупный ликвидный финансовый актив, торгуемый в любой стране в любое время. Впервые глобальные облигации были выпущены Всемирным банком. Этот банк продал глобальные облигации, деноминированные в долларах США, на сумму \$1,5 млрд одновременно в Северной Америке, Европе и Японии. Всемирному банку удалось привлечь средства, снизив процентную ставку на 0,225 процентных пункта. Хотя 0,225 процентных пункта, на первый взгляд, может показаться не такой впечатляющей величиной, однако результат, полученный после умножения этого значения на \$1,5 млрд, свидетельствует о том, что банк сократил свои годовые затраты на обслуживание долга на \$3 375 000. Воодушевленные успехом Всемирного банка, многие другие крупные организации, такие как *Matsushita Electric*, *Citigroup* и *Household Finance*, также эмитировали глобальные облигации.

На рынке облигаций существуют также и другие возможности. Например, заемщик имеет право выплачивать облигационный процент в одной валюте, а основную сумму — в другой. Заемщик может также добиться назначения более низкой процентной ставки, обеспечив защиту от инфляции, привязав погашение основной суммы займа к цене золота или к специальным правам заимствования.

Так же как и рынок еврокредитов, рынок еврооблигаций характеризуется высоким уровнем конкуренции, поэтому заемщики во многих случаях имеют возможность получать необходимые им средства на очень выгодных условиях. Большие суммы сделок, кредитоспособность заемщиков, а также независимость от регулятивных правил, которые обязательны на внутреннем рынке капитала и выполнение которых влечет за собой большие затраты, — все это способствует снижению процентных ставок, назначаемых за предоставление таких кредитов.

Глобальный рынок акций

Такие факторы, как усиление роли многонациональных корпораций, а также совершенствование телекоммуникационных технологий, привели к глобализации рынка корпоративных акций. Возможности начинающих компаний в привлечении собственного капитала больше не ограничены только внутренними источниками. Например, швейцарские фармацевтические компании являются основным источником собственного капитала новых американских компаний, занимающихся биотехнологиями. Уже зарегистрированные компании также могут мобилизовать денежные средства путем дополнительной эмиссии акций. Проникая на зарубежный рынок, компания может отдать предпочтение привлечению капитала для своей дочерней компании на этом рынке. Например, компания *Walt Disney Company* продала 51% акций в своем проекте *Disneyland Paris* французским инвесторам. Многие многонациональные корпорации также регистрируют свои обычные акции на нескольких фондовых биржах. Например, акции компании *British Airways* котируются как на Лондонской, так и на Нью-Йоркской фондовой бирже, что предоставляет европейским и американским инвесторам удобную возможность приобретения этих

акций. Еще один новый способ привлечения капитала — это формирование страновых фондов. **Страновой фонд** (country fund) — это взаимный фонд, специализирующийся на инвестициях в компании данной страны.

Глобализации рынка акций в значительной степени способствует глобализация индустрии финансовых услуг. Большинство компаний, специализирующихся на предоставлении финансовых услуг (таких как *Merrill Lynch*, *Daiwa Securities* и *Deutsche Bank*), расширили свою деятельность с внутреннего рынка на основные международные финансовые центры. Эти компании активно стремятся предоставлять своим клиентам, расположенным в разных точках земного шара, такие услуги, как привлечение капитала, выдача рекомендаций по вопросам инвестирования капитала, осуществление анализа рынка ценных бумаг, а также совершение комплексных финансовых операций. В разделе «CultureQuest», представленном в конце данной главы, рассматривается вопрос о том, как представители двух разных культур, американцы и сингапурцы, пользуются преимуществами глобального фондового рынка.

Офшорные финансовые центры

Офшорные финансовые центры специализируются на предоставлении банковских и других финансовых услуг клиентам, не являющимся резидентами страны. Многие из этих центров расположены на территории островных государств, таких как Багамские острова, Бахрейн, Каймановы острова, Бермудские острова, Антильские острова (Нидерланды) и Сингапур. Люксембург и Швейцария, хотя и не принадлежат к числу островных государств, также являются важными офшорными финансовыми центрами.

Многонациональные корпорации часто пользуются услугами офшорных финансовых центров, чтобы получить кредиты в евровалюте на выгодных условиях. Многие МНК размещают в этих центрах свои дочерние компании, занимающиеся финансовыми операциями, что дает им возможность воспользоваться преимуществами, которые предлагают такие центры. К числу этих преимуществ можно отнести политическую стабильность, нормативно-правовой климат, способствующий осуществлению международных операций с капиталом, хорошо налаженные каналы связи с другими крупными финансовыми центрами, а также возможность получения экспертной оценки по правовым, бухгалтерским, финансовым и другим вопросам, необходимой для оформления крупных комплексных кредитов. Эффективность деятельности офшорных финансовых центров в сфере привлечения депозитных вкладов с последующим выделением полученных средств в кредит клиентам из всех стран мира — важный фактор усиливающейся глобализации рынка капитала.

Краткое изложение содержания главы

Резюме

Цена валюты на валютном рынке определяется соотношением между предложением и спросом на эту валюту. В основе спроса на ту или иную валюту лежит

желание иностранцев покупать товары, услуги и активы страны, в которой обращается эта валюта. В основе предложения валюты лежит желание резидентов страны покупать иностранные товары, услуги и активы.

Основные международные банки, функционирующие в крупных финансовых центрах мира (таких как Лондон, Франкфурт, Токио и Нью-Йорк), играют важнейшую роль в функционировании валютного рынка. На эти банки, которые являются ключевыми участниками оптового валютного рынка, приходится подавляющее большинство операций с иностранной валютой. Банки, обслуживающие своих клиентов, представляют собой также важный элемент розничного валютного рынка. Эти банки оказывают своим коммерческим клиентам, биржевым спекулянтам и арбитрам помощь в приобретении иностранной валюты как на спот-рынке, так и на форвардном рынке.

Временной аспект валютного рынка представляет собой одну из самых важных характеристик этого рынка. Международные компании имеют возможность покупать валюту на спот-рынке с целью ее немедленной поставки или на форвардном рынке для поставки этой валюты в будущем. Форвардный рынок, валютные фьючерсы и валютные опционы позволяют компаниям защитить себя от возможных неблагоприятных колебаний валютных курсов.

Осуществление арбитражных операций влияет на уровень спроса на иностранную валюту и уровень ее предложения. Согласно теории паритета покупательной способности, цены на торгуемые товары, установившиеся в разных странах, имеют тенденцию к выравниванию. Валютный арбитраж также имеет большое значение с этой точки зрения. Двусторонний арбитраж, как правило, приводит к выравниванию обменного курса между двумя основными валютами на всех территориально разделенных рынках. Трехсторонний арбитраж позволяет объединить отдельные валютные рынки в единую систему. Процентный арбитраж приводит к тому, что разность между процентными ставками в разных странах становится эквивалентной разности между спот-курсом и форвардным валютным курсом.

В результате технологического прогресса в сфере телекоммуникаций и информационных технологий происходит совершенствование международного рынка капитала. Основные международные банки, хотя все еще используют в своей деятельности традиционные корреспондентские отношения с другими банками, вместе с тем расширяют сеть собственных зарубежных подразделений. Рынок евровалют позволяет банкам всех стран мира осуществлять кредитные операции в любой валюте, потребность в которой может возникнуть у клиентов банка. В современных условиях многонациональные корпорации имеют возможность мобилизовать капитал (как заемный, так и акционерный) по всему миру, отыскивая тот рынок, на котором затраты на привлечение капитала являются самыми низкими.

Контрольные вопросы

1. Какие факторы определяют спрос на ту или иную валюту на валютном рынке?
2. Какие факторы определяют предложение той или иной валюты на валютном рынке?
3. Каким образом устанавливаются цены на иностранную валюту на валютном рынке?

4. Какова роль международных банков в функционировании валютного рынка?
5. Охарактеризуйте различные методы, которыми могут воспользоваться компании, чтобы защитить себя от возможных колебаний валютных курсов.
6. Раскройте сущность различных типов арбитражных операций, оказывающих влияние на валютный рынок.
7. Дайте описание различных типов зарубежных подразделений банка.
8. Что такое евровалюта?
9. Перечислите основные характеристики офшорных финансовых центров.

Вопросы для обсуждения

1. Предположим, Федеральный резервный банк неожиданно поднимет процентные ставки в Соединенных Штатах. Как это повлияет на валютный рынок?
2. Насколько важны системы связи и информационные технологии для нормального функционирования валютного рынка? Если бы в настоящее время исчезли технологические достижения последних четырех десятилетий (например, компьютеры или спутниковые системы связи), как это повлияло бы на валютный рынок?
3. Как вы считаете, сохранит ли доллар США свои позиции господствующей валюты на валютном рынке после окончательного введения евро? Обоснуйте свой ответ.
4. Предположим, спот-курс фунта равен форвардному 90-дневному курсу и составляет \$1,65; процентная ставка в США равна 10%, в Великобритании — 6%. Используя концепцию покрытого процентного арбитража, объясните, что произойдет со спот-курсом фунта, 90-дневным форвардным курсом фунта, процентной ставкой в США и процентной ставкой в Великобритании, если на этот рынок выйдут арбитражи.
5. Насколько важным является создание системы международных подразделений банков с льготным режимом для повышения международной конкурентоспособности банковской системы США?
6. Если бы в мире существовала только одна валюта, как это сказалось бы на мировой торговле и мировых инвестициях?

Развитие навыков в международном бизнесе

Используя данные, представленные на рис. 8.4, дайте ответы на следующие вопросы.

1. Какому значению равен в среду спот-курс британского фунта в долларах США? (Этот вопрос можно сформулировать таким образом: сколько долларов стоит один фунт? Другими словами, если рассуждать с позиции США, чему равен прямой обменный курс фунта?)

2. Какому значению равен в среду спот-курс доллара в швейцарских франках? (Другими словами, если рассуждать с позиции США, чему равна обратная котировка швейцарского франка?)
3. Вычислите кросс-курс обмена между британским фунтом и швейцарским франком.
4. Вычислите 180-дневную форвардную надбавку или скидку на иены в годовом исчислении.
5. Если вы планируете поехать в Японию этим летом, следует ли вам покупать иены сейчас? Обоснуйте свой ответ.
6. На основании концепции процентного арбитража выясните, ожидается ли повышение процентных ставок в США и Японии.
7. На основании концепции процентного арбитража определите предполагаемую разницу между процентными ставками в США и Японии.
8. На основании международного эффекта Фишера сделайте вывод о том, будет ли предполагаемый уровень инфляции выше в Японии, чем в США.
9. Повышение или падение курса канадского доллара произошло в среду по сравнению со вторником?

Заключительный кейс

Тяжелый случай «батулизма»

Третьего января 1997 г. крупный нью-йоркский инвестиционный банковский дом *Goldman Sachs & Co.* объявил о своих опасениях относительно возможной девальвации бата (национальной валюты Таиланда) в течение следующих шести месяцев. Этот вывод *Goldman Sachs* последовал за серией сообщений о том, что правительство Таиланда столкнулось с дефицитом бюджета, а также что иностранные инвесторы, опасаясь девальвации бата, изымают из страны свои краткосрочные инвестиции. Специалисты *Goldman Sachs* были также обеспокоены тем, что повышение курса американского доллара может повлиять на конкурентоспособность товаров, экспортируемых из Таиланда. Центральный банк страны, Банк Таиланда, возлагал надежды на систему фиксированного валютного курса, в соответствии с которой банк привязывал курс бата к набору валют, в котором на долю доллара США приходилось 80%. Из-за фиксированного обменного курса между батом и долларом США повышение курса доллара по отношению к его низшему уровню в 1995 г. привело к подорожанию тайских экспортных товаров по сравнению с товарами, выпущенными в других странах региона.

Тем не менее руководство Банка Таиланда демонстрировало свою уверенность в том, что банк сможет поддерживать курс бата на валютном рынке. Для того чтобы противостоять оттоку краткосрочного капитала, банк поднял процентные ставки с расчетом на то, что это сделает инвестиции в Таиланд более привлекательными для иностранных инвесторов. Если бы этого оказалось недостаточно, банк планировал выделить \$38,7 млрд из валютных резервов страны на поддержку курса бата.

К несчастью, февральский прогноз *Goldman Sachs* оказался правильным. Валютные спекулянты, занимающиеся операциями с иностранной валютой, начали продавать имеющиеся у них баты. Их действия были продиктованы убежденностью в том, что тайское правительство будет вынуждено осуществить девальвацию национальной валюты. Такая убежденность, в свою очередь, основывалась на продолжающемся падении конкурентоспособности тайских экспортных товаров, а также на том, что повышение процентных ставок могло нанести долгосрочный ущерб экономике страны. Перед тем как «выбросить белый флаг», Банк Таиланда израсходовал почти \$10 млрд из своих валютных резервов, пытаясь поддержать фиксированный курс бата. 20 июля 1997 г. банк отказался от привязки бата к доллару, что привело к немедленному падению курса бата на валютном рынке на 20%, тем самым вознаградив валютных спекулянтов за их убежденность в неизбежности такого развития событий. Девальвация бата нанесла огромный ущерб национальной экономике. Многие тайские компании были уверены (как оказалось, ошибочно) в том, что Банк Таиланда сможет поддерживать фиксированный обменный курс между батом и долларом США. Именно поэтому еще до девальвации бата эти компании взяли крупные кредиты в долларах, чтобы удовлетворить свои внутренние потребности в капитале. В тот момент этот подход казался правильным, так как на международном кредитном рынке процентные ставки на кредиты, деноминированные в долларах, были ниже, чем процентные ставки на кредиты в батах, предоставляемые на внутреннем рынке. Некоторые компании даже использовали полученные кредиты на повторное выделение займов на внутреннем рынке капитала. К сожалению, в результате девальвации бата эти долларовые кредиты стали намного дороже, так как для выплаты процентов и основной суммы кредита на каждый доллар требовалось больше батов. Это, в свою очередь, привело к возникновению проблем с движением денежной наличности у заемщиков, а также к увеличению вероятности того, что они могут не выполнить своих обязательств по кредитам и объявить о банкротстве. Тайские компании, занимающиеся предоставлением финансовых услуг, оказались в особенно трудном положении. Многие из них финансировали спекулянтов, занимающихся операциями с недвижимостью, у которых возникли серьезные проблемы в плане платежеспособности после падения цен на недвижимость в Бангкоке и других крупных тайских городах. Из-за трудностей с погашением внешней задолженности в иностранной валюте произошло существенное сокращение прибылей даже таких жизнеспособных компаний, как *Siam Cement*.

Валютный кризис нанес ущерб и иностранным многонациональным корпорациям, ведущим бизнес в Таиланде. Например, дочерняя компания корпорации *Goodyear*, действующая в Таиланде, испытала двойное потрясение. Во-первых, основной заказчик компании, тайский рынок сбыта автомобилей, находился в состоянии «свободного падения» из-за экономического кризиса, обусловленного девальвацией бата. Во-вторых, размеры прибыли компании существенно снизились по следующей причине: хотя компания продавала свои шины за баты, многие издержки были деноминированы в долларах. По оценкам специалистов компании, в результате девальвации бата уровень издержек увеличился на 20%.

Вскоре проблемы, с которыми столкнулся Таиланд, распространились и на соседние страны. Так называемая «эпидемия батулизма» (или азиатский кризис)

захватила Индонезию, Малайзию и Филиппины. Все эти страны ведут с Таиландом конкурентную борьбу за получение прямых иностранных инвестиций от компаний, желающих построить свои предприятия в странах региона, чтобы получить возможность воспользоваться избытком трудолюбивой, дешевой рабочей силы. После девальвации бата цены на экспортные тайские товары упали на 20%, что привело к относительному повышению цен на индонезийские, малазийские и филиппинские экспортные товары. Валютные спекулянты обратили свое внимание на эти страны, полагая, что их правительствам также придется девальвировать национальную валюту, чтобы сохранить конкурентоспособность своих товаров по сравнению с тайскими товарами. В начале сентября 1997 г. обменный курс индонезийской рупии по отношению к доллару США упал на 21%, курс малазийского ринггита — на 14%, курс филиппинского песо — на 13%. «Эпидемия батулизма» распространялась на восток, захватив и корейскую экономику. Курс корейской воны резко упал после того, как руководители банков поняли, что компаниям Южной Кореи угрожает избыточное использование кредитов и снижение цен на продукцию региональных конкурентов, обусловленное девальвацией их национальных валют.

Валютный кризис оказал отрицательное влияние не только на валютный рынок. Региональные фондовые рынки также пережили сильное потрясение, поскольку инвесторы опасались, что при обесцененной национальной валюте бремя погашения кредитов, деноминированных в долларах, скажется на доходах региональных корпораций. К началу сентября 1997 г. стоимость акций тайских компаний в долларах в среднем упала на 60%, филиппинских — на 45%, малазийских — на 40%, индонезийских — на 30% по сравнению с их стоимостью на год раньше. Даже иностранные фондовые рынки попали под удар валютного кризиса. Например, стоимость акций компаний, обслуживающих так называемый глобальный потребительский рынок (таких как *Coca-Cola*, *Gillette* и *Whirlpool*), также упала, после того как инвесторы поняли, что замедление развития зарождающихся азиатских рынков приведет в результате к снижению объема продаж в этих компаниях.

Когда возникла угроза мирового кризиса, Международный валютный фонд и страны «четверки» быстро составили программу финансовой помощи Таиланду, Малайзии, Индонезии, Филиппинам и Южной Корее. На прекращение азиатского валютного кризиса и восстановление экономики этих стран было выделено более \$100 млрд. Действия МВФ оказались успешными, и в настоящее время экономика большинства стран Юго-Восточной Азии переживает подъем. Однако несмотря на этот успех, программа финансовой помощи, разработанная МВФ, оказалась достаточно спорной, как показано в разделе «Аргументы за и против» в предыдущей главе. Специалисты из всего мира, критически настроенные по отношению к этой программе, задают вопрос: не спровоцируют ли проводимые МВФ реформы аналогичные кризисы в будущем?

Вопросы к кейсу

1. Каким образом центральный банк может использовать свои валютные резервы для поддержания курса национальной валюты на валютном рынке?

2. Если бы в Таиланде применялась система гибкого валютного курса вместо системы фиксированного валютного курса, принесло ли бы это больше пользы стране?
3. Если бы вы были управляющим международной компании, действующей в Таиланде в феврале 1997 г., какие меры вы предприняли бы, чтобы защитить свою компанию от возможной девальвации бата?
4. Как говорится в старой поговорке, «нет худа без добра». Можете ли вы высказать предположение относительно того, кто мог извлечь выгоду из валютного кризиса в Таиланде?
5. Какое влияние, по вашему мнению, оказал азиатский валютный кризис на экономику развивающихся стран в других регионах (например, в Латинской Америке и Восточной Европе)?

Источники: «Goodyear's Thai Subsidiary Sees Bad Year», *Wall Street Journal*, September 5, 1997, p. A9; «The Real Lesson from Asia», *Financial Times*, September 2, 1997, p. 15; «Asia's Endangered Tigers», *Financial Times*, August 30/August 31, 1997, p. 6; «Thais Count Cost of Baht Defence», *Financial Times*, August 29, 1997, p. 5; «The IMF: Immine from (Frequent) Failure», *Wall Street Journal*, August 25, 1997, p. A18; «Thais Face Slow Economic Climb», *USA Today*, August 12, 1997, p. 4B; «Southeast Asia Seems Still on Track to Grow Despite Currency Slide», *Wall Street Journal*, August 5, 1997, p. A1; «Economic Troubles in Thailand Stroke Betting against the Baht», *Wall Street Journal*, February 10, 1997, p. A14.

КЕЙС

Динамическая связь с культурой

CultureQuest



Сингапур: насколько сильна философия «kiasu»*

Многие аналитики утверждают, что открытость экономики страны или ее интеграция в мировые финансовые рынки в значительной степени зависит от культуры страны. Соединенные Штаты Америки часто характеризуют как страну, этика накопления капитала и создания богатства которой привела к формированию открытой экономики: фондовый рынок страны оценивается в триллионы долларов. В разных странах используются разные методы формирования финансовых рынков. В большинстве стран, которым свойственна высокая степень невмешательства правительства в экономику, существует тенденция к форсированию создания и развития мировых финансовых центров, которые тесно связаны друг с другом. Управление денежными потоками и получение прибыли — наиболее актуальные задачи таких финансовых центров, для которых в высокой степени характерен дух соперничества. Более того, согласно культурным принципам такой

*«Kiasu» («кьясу») означает «боязнь потерять» на фуцзяньском диалекте, самом распространенном китайском диалекте в Сингапуре. Концепция поведения, означающая стремление быть лучшим во всем, добиться максимальных результатов и ничего не упустить в этой быстротечной жизни. — *Примеч. перев.*

страны бросающееся в глаза потребление, хотя и умеренное, является общепринятой нормой. Ниже приведены два примера.

Кейс-анализ: Соединенные Штаты Америки

Эта сравнительно молодая страна развивалась по особому пути, основным принципом которого было и есть накопление личного богатства. Именно поэтому материальная выгода рассматривается в Соединенных Штатах как эталонный критерий успеха. Здесь добиваться накопления богатства и демонстрировать его — не просто приемлемо с точки зрения общественности; для миллионов американцев это основная цель их жизни.

Принадлежность к тому или иному социальному классу определяется в Соединенных Штатах скорее по уровню доходов, чем по происхождению или статусу. В США самые богатые люди занимают верхние уровни социальной иерархии, а самые бедные находятся на нижних ступенях иерархической системы. Такая культура социального расслоения общества полностью противоположна культурам некоторых европейских стран, в которых принадлежность к социальному классу определяется образованием и положением в обществе, а не размером богатства.

На протяжении более ста лет фондовый рынок был краеугольным камнем экономики страны и занимает более чем значительное место в повседневной жизни американцев, которые рассматривают вложение своих средств в ценные бумаги как способ стать богатыми. В стране существует громадное количество индивидуальных инвесторов, а биржевые котировки можно встретить буквально на каждом шагу: на web-страницах, в общественных местах, на телевидении и радио.

Представители других культур, в которых неприкрытый прагматизм не считается приемлемым, могут расценивать такое стремление к накоплению богатства в какой-то степени чрезмерным. Особенно ярко этот процесс проявляется в финансовом «нервном центре» страны — в Нью-Йорке. Говорят, что здесь практически можно «услышать», как деньги переходят из рук в руки.

Кейс-анализ: Сингапур

В отличие от многих стран, в особенности стран Азии, в Сингапуре почти нет бедности. Жители Сингапура действительно достаточно обеспечены. Большинство из них принадлежит либо к среднему классу, либо к более высоким социальным слоям. Финансовые рынки страны свободны от вмешательства государства, однако правительство оказывает влияние на общество другими способами, в том числе посредством пристального отслеживания действий средств массовой информации, а также посредством развертывания кампаний, основная задача которых — навязать жителям страны определенный стиль поведения.

Правительство Сингапура с гордостью заявляет, что валовой национальный продукт в расчете на душу населения относит страну к категории стран «первого мира». Труд менеджеров сингапурских компаний среднего и высшего звена оплачивается так же, как и труд их европейских и американских коллег. С другой стороны, как и в других богатых странах, часть населения зарабатывает намного меньше денег.

Правительство Сингапура стимулирует формирование состязательного духа у жителей острова, побуждает их всегда быть готовыми к максимальному использованию открывающихся возможностей и стремиться к улучшению своего

финансового положения. Несколько лет назад этот подход был выражен в виде стишка, составленного в правительстве и имеющего своей целью воспитание у жителей страны стремления к повышению производительности:

Good, better, best
Never let it rest
Till your good is better
And your better is best.*

Этот дух соперничества стал центральным элементом процесса накопления материальных благ и стремления не отставать от соседей. В 90-е гг. более состоятельные сингапурцы были особенно одержимы так называемыми «пятью С»: кредитная карточка, наличные, автомобиль, дом и загородный клуб (credit card, cash, car, condominium, country club). В расчете на душу населения на дорогах Сингапура больше автомобилей марки «Mercedes-Benz», чем в любой другой стране мира. Сингапурцы, принадлежащие к среднему классу, также очень меркантильны, но они не так привязаны к различным брендам, как жители других стран.

Жители Сингапура готовы тратить деньги, но хотят, чтобы их деньги не были потрачены зря. Они шутят: «kiasu» — «это навязчивое желание что-то очень ценное взамен денег». Например, около 80 000 сингапурцев собираются в национальном птичьем парке на Рождество, когда вход в парк бесплатный. Сингапурцы без особых церемоний съедают максимум продуктов во время шведского стола, мастерски занимают лучшие места на автостоянках и не упускают случая прихватить с собой что-нибудь из самолета. Для некоторых жителей страны поведение в стиле «kiasu» — это просто один из примеров реализации закона выживания сильнейшего в самом крайнем его выражении.

Однако какова цена такой философии? По всей видимости, большинство сингапурцев согласны отказаться от свободы слова и принять однопартийную систему, лишь бы только сохранить свой достаток, низкий уровень безработицы и преступности и получать материальное вознаграждение за свои деловые способности.

Мультимедиа-обучение

Возможно, сингапурцы любят выставлять напоказ добытые материальные блага, однако в личных отношениях они очень сдержанны. Пристальное рассмотрение человека или прямой взгляд в глаза — это самое худшее, что можно сделать в Сингапуре.

УЗНАЙТЕ больше о том, как жители США и Сингапура относятся к накоплению богатства и зарабатыванию денег. Ознакомьтесь с основными культурными нормами, принятыми в этих странах.

* *Вариант, предложенный переводчиком книги:*

Все лучше, лучше, лучше,
Ни отдыха, ни сна,
Пока не исчерпаешь
Возможности до дна.

Формирование национальной торговой политики

«Действия Буша вызвали яростное противодействие со стороны.»

После изучения главы студент должен уметь:

- ✦ представить основные аргументы за и против вмешательства государства в международную торговлю;
- ✦ определить преимущества и недостатки применения политики поддержки базовых отраслей промышленности;
- ✦ проанализировать роль внутривнутриполитического курса страны в формировании международной торговой политики;
- ✦ описать основные ограничения на международную торговлю, вводимые правительствами стран;
- ✦ перечислить методы содействия международной торговле;
- ✦ охарактеризовать основные пути защиты стран от несправедливой торговой практики.

ПОЛИТЭКОНОМИЯ СТАЛЕЛИТЕЙНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Прошедшее десятилетие было неблагоприятным для сталелитейной промышленности США. Начиная с 1998 г. 32 американские сталелитейные компании объявили о своем банкротстве. В 2001 г. трудная ситуация, в которой оказалась эта отрасль промышленности, еще больше обострилась: из-за увеличения импорта стали про-

изошло дальнейшее снижение цен на эту продукцию, что в свою очередь привело к возникновению проблем у отечественных производителей стали, а также у рабочих, занятых на сталелитейных предприятиях.

Для того чтобы решить эту проблему, предприятия сталелитейной промышленности потребовали от президента Буша ввести тариф на импорт стали на уровне 40%; введение этого тарифа позволило бы сократить объем импортной стали, продаваемой на американском рынке. Необходимость отреагировать на эти требования поставила президента в трудное положение. Сталелитейная промышленность США сконцентрирована в нескольких штатах, которые имеют чрезвычайно важное значение для переизбрания Буша, — Огайо, Пенсильвания и Западная Вирджиния. С другой стороны, повышение тарифов на импорт стали увеличило бы объем издержек производства во многих американских компаниях, потребляющих сталь, и снизило бы их способность вести конкурентную борьбу с иностранными фирмами, которые имеют доступ к более дешевой стали, продаваемой на мировом рынке. К числу таких компаний принадлежат автомобилестроительные компании (например, *Ford* и *General Motors*), а также компании, занимающиеся производством электробытовой техники (*Whirlpool* и *General Electric*).

Администрация Буша выбрала двойственную стратегию. С одной стороны, были начаты международные переговоры, имеющие своей целью сокращение избыточных производственных мощностей по выпуску стали на мировом рынке. По оценкам экспертов, в настоящее время мировая потребность в стали составляет 800 млн тонн, тогда как производится около 840 млн тонн. Однако совокупный объем производственных мощностей сталелитейных предприятий, расположенных во всем мире, позволяет выпускать 1 млрд тонн стали. Такое несоответствие между спросом и предложением привело в результате к тому, что в 2001 г. цены на сталь упали до уровня цен 20-летней давности. По инициативе администрации Буша мировые производители стали согласились к 2010 г. снизить объемы производства на 97,5 млн тонн. С другой стороны, в марте 2002 г. президент Буш ввел новые тарифы в диапазоне от 8 до 30% на импорт продукции сталелитейной промышленности. Президент действовал в соответствии с положениями раздела 201 Закона США о торговле от 1974 г., в соответствии с которым президент имеет право предпринимать меры, направленные на защиту деятельности фирм, успешной деятельности которых угрожает увеличение объема импорта. Согласно новым тарифным правилам, на импорт первых 5,4 млн тонн листовой стали таможенные пошлины не налагались; за импорт стали в объеме, превышающем эту цифру, необходимо было платить пошлину в соответствии с новыми тарифами. Предполагалось, что через три года эти тарифы будут отменены. Используя такой подход к решению возникшей проблемы, администрация Буша рассчитывала предоставить в распоряжение отечественных предприятий сталелитейной промышленности достаточно времени на улучшение своего экономического положения. В то же время такая стратегия позволяла США не отказываться от долгосрочной цели содействия свободной торговле. Для того чтобы свести к минимуму убытки других американских компаний, в специальном указе президента предусматривалось право этих компаний подавать заявления об освобождении от тарифов на импорт стали, если они могли доказать, что на отечественных сталелитейных заводах не выпускается требуемый тип стального проката. К настоящему времени президент удовлетворил более 1000 таких заявлений.

Действия Буша вызвали недовольство других стран. Правительства стран Европы и Азии незамедлительно объявили введение новых таможенных тарифов нарушением правил, установленных Всемирной торговой организацией (ВТО),

а также расценили введение тарифных ограничений как отказ от политики свободной торговли. Некоторые страны обратились к ВТО с просьбой о признании новых тарифов, введенных в США, незаконными. Кроме того, правительства этих стран опасались того, что сталь, которая не будет импортирована в США, заполнит их собственные рынки, что стало основанием для введения новых тарифов и в этих странах. К сожалению, последовавшее за этим повышение цен на сталь стало стимулом для увеличения производства стали в таких странах, как Бразилия, Россия, Япония и страны Евросоюза, что, в свою очередь, противоречило цели сокращения мирового производства стали, поставленной президентом Бушем.

Введение новых таможенных тарифов на импорт стали в США способствовало повышению цен на сталь отечественного производства. Кроме того, эти тарифы стимулируют слияние различных компаний в сталелитейной промышленности. Например, в 2003 г. компания *International Steel Group* объявила о выкупе предприятий компании *Bethlehem Steel*; компания *U.S. Steel* сообщила о своих планах относительно покупки *National Steel Corporation*. К сожалению, повышение цен на сталь нанесло ущерб компаниям — потребителям стали и стального проката. В качестве иллюстрации можно привести пример с компанией *Parkview Metal Products*, мелким производителем автомобильных деталей. По оценкам специалистов этой компании, ежемесячный рост издержек производства по причине введения новых тарифов составил \$200 000. По результатам одного из исследований было установлено, что только на протяжении 2002 г. в компаниях, потребляющих сталь, было уволено 900 000 рабочих. Такое массовое увольнение в какой-то степени было обусловлено экономическим спадом, который имел место в США в то время. Тем не менее противники введения тарифов на импорт стали заявляют, что 200 000 рабочих мест было потеряно из-за повышения цен на сталь, которое привело к значительному снижению конкурентоспособности американских компаний на мировом рынке.¹

В условиях современной мировой экономики компаниям приходится вести конкурентную борьбу как с отечественными, так и с иностранными фирмами. Проблема, с которой столкнулась сталелитейная промышленность США, служит примером затруднительного положения, в которое могут попасть отечественные компании, столкнувшиеся с угрозой конкуренции со стороны зарубежных производителей более дешевой продукции. Реакция компаний сталелитейной промышленности типична для других компаний у которых аналогичные проблемы: такие компании обращаются к правительству страны с просьбой о защите от угрозы со стороны иностранных компаний. Тем не менее для многих других компаний иностранные рынки представляют собой богатый источник расширения сегмента потребителей их продукции, поэтому международная торговля приносит им выгоду. Экспорт товаров позволяет создавать дополнительные рабочие места, поэтому правительства многих стран всячески способствуют успешной деятельности отечественных компаний на международном рынке. В данной главе рассматривается процесс формирования таких принципов национальной торговой политики, которые защищали бы отечественные компании от конкуренции со стороны зарубежных фирм, а также способствовали бы развитию экспортной торговли продукцией отечественного производства. Кроме того, в текущей главе анализируется логическое обоснование основных принципов торговой политики стран, а также способы их практической реализации.

Логическое обоснование вмешательства государства в международную торговлю

Политики, экономисты и предприниматели на протяжении столетий дискутируют по поводу принципов государственной политики в сфере международной торговли. Полемика относительно формирования приемлемой торговой политики сосредоточена вокруг решения двух основных вопросов:

- 1) должно ли правительство страны вводить тарифы на импорт иностранных товаров на внутренний рынок или устанавливать другие торговые барьеры с целью защиты отечественных компаний?
- 2) должно ли правительство оказывать отечественным компаниям непосредственную помощь, направленную на увеличение объема экспорта их продукции, посредством предоставления экспортных субсидий, проведения межправительственных переговоров и реализации программ предоставления гарантированных кредитов?

В Северной Америке полемика относительно принципов торговой политики в последнее время сосредоточена вокруг решения вопроса о том, какую именно торговлю должно поддерживать правительство — «свободную» или «справедливую». **Свободная торговля** (free trade) означает, что правительство страны оказывает минимальное влияние на экспортно-импортную деятельность частных компаний и отдельных лиц. **Справедливая торговля** (fair trade), которую иногда называют **управляемой торговлей** (managed trade), предполагает активное вмешательство правительства страны в процесс внешнеторговой деятельности. Такое вмешательство имеет своей целью выполнение таких задач, как обеспечение экспортной продукции отечественных компаний адекватной доли на зарубежных рынках и осуществление контроля над импортом иностранных товаров на внутренний рынок страны. Государственный контроль над импортом товаров, в свою очередь, призван свести к минимуму потерю рабочих мест на отечественных предприятиях конкретных отраслей промышленности, а также предотвратить сокращение доли отечественных компаний на внешнем рынке. Некоторые сторонники справедливой торговли приводят доводы в пользу того, что правительство должно обеспечить «однородную конкурентную среду», в которой отечественные и зарубежные компании могли бы конкурировать на равных условиях. Этот аргумент звучит достаточно убедительно, однако именно его в большинстве случаев используют для оправдания принципов торговой политики, ограничивающих конкуренцию со стороны зарубежных компаний.

Результат этих дискуссий имеет большое значение для менеджеров, работающих в сфере международного бизнеса. Внешнеторговая политика, проводимая отдельными странами, оказывает влияние на размер и прибыльность иностранных рынков и инвестиций, так же как и на степень угрозы отечественным компаниям со стороны иностранных конкурентов. Правительства стран мира испытывают непрекращающееся давление относительно ведения политики свободной торговли со стороны успешных, эффективных компаний, выпускающих продук-

цию на экспорт, со стороны рабочих и служащих этих компаний, а также со стороны общественности той местности, в которой расположены их предприятия. Снижение ограничений на международную торговлю позволяет таким компаниям, как *Sony*, *Volkswagen* и *Caterpillar*, увеличивать объем продаж и инвестиций на внешнем рынке. В то же время компании, попавшие в осаду иностранных конкурентов, персонал этих компаний и общественность регионов, в которых расположены их предприятия, требуют от правительства ожесточения ограничений на импорт товаров и ведения политики справедливой торговли. При наличии ограничений на международную торговлю производители стали, такие как *U. S. Steel* и *Nucor*, получают дополнительные возможности увеличения объема продаж.

Споры вокруг этой проблемы затрагивают также интересы потребителей во всех странах мира, так как от ведения той или иной торговой политики зависит уровень цен на автомобили, одежду, телевизоры и тысячи других товаров. Например, введение правительством США ограничений на беспощинную торговлю текстильными изделиями и сахаром привело к повышению цен, которые потребителям приходится платить за одежду и еду для своих детей.

Аргументы, обусловленные отраслевыми интересами

Аргумент в пользу свободной торговли логически вытекает из теории Адама Смита, краткий анализ которой представлен в главе 6: добровольный обмен приносит выгоду обеим сторонам сделки и позволяет использовать имеющиеся ресурсы с наибольшей отдачей. По мнению Адама Смита, лучший способ достижения богатства страны и ее граждан состоит в том, чтобы позволить лицам, движимым интересами личной выгоды, независимо от места их проживания обмениваться товарами, услугами и активами самым удобным для них способом. Однако многие бизнесмены, государственные чиновники и политические деятели убеждены в том, что при определенных обстоятельствах приемлемыми становятся некоторые отклонения от принципов свободной торговли. В данном разделе рассматриваются основные аргументы против свободной торговли, в пользу государственного регулирования внешнеторговой деятельности; анализируются принципы торговой политики, в центре внимания которых находятся нужды отдельных отраслей экономики. Следующий раздел посвящен анализу более общих принципов торговой политики, учитывающих интересы страны в целом.

Обеспечение национальной безопасности. Необходимость обеспечения национальной безопасности часто использовалась в качестве основания для государственного протекционизма некоторых отраслей промышленности. События, происходящие в мире, могут противоречить интересам страны, поэтому необходимость **обеспечения национальной безопасности** представляет собой основной аргумент в пользу государственного регулирования внешней торговли. Суть этого аргумента заключается в том, что страна должна быть самодостаточной в плане наличия критических сырьевых материалов, оборудования и технологий; в противном случае она окажется уязвимой к возможной угрозе со стороны иностранных государств. Например, уязвимость японской системы снабжения стала очевидной во время Второй мировой войны, когда подводные лодки союзников нанесли значительные повреждения торговому флоту Японии. После войны в Японии был недо-

жен запрет на импорт риса как средство обеспечения самодостаточности страны по такому показателю, как способность самостоятельно обеспечить себя основным продуктом питания. В Соединенных Штатах Америки аналогичная ситуация сложилась с судостроением. Для того чтобы сохранить накопленные в стране знания и опыт в области судостроения на случай войны, в США были разработаны многочисленные программы поддержки отечественной судостроительной промышленности. Например, в соответствии с одной из этих программ все военные корабли США должны были строиться на американских верфях, а морские перевозки между портами США — осуществляться только с использованием кораблей, построенных в стране. Без такой поддержки со стороны федерального правительства большая часть из 120 000 рабочих мест на предприятиях судостроительной промышленности была бы потеряна, так как американские верфи неконкурентоспособны в сравнении с верфями Японии, Кореи, Норвегии, Дании и Германии. По результатам одного из исследований, проведенных федеральными службами, было установлено, что средняя цена, запрашиваемая американскими судостроительными компаниями по коммерческим контрактам, на 97% выше самой низкой цены, запрашиваемой иностранными конкурентами.²

Необходимость обеспечения национальной безопасности — это аргумент, обладающий определенной привлекательностью для широкой общественности, которая обеспокоена тем, что страна может попасть в зависимое положение от других стран, контролирующих важнейшие ресурсы. Многие группы промышленных компаний, объединенных общими интересами, использовали этот политически привлекательный аргумент с целью защиты своих отраслей промышленности от иностранной конкуренции. Например, американские предприятия, занимающиеся производством мохера, выпускают шерсть, которая одно время использовалась в процессе изготовления военной формы. После принятия Федерального закона о шерсти в 1954 г. мохеровая промышленность США попала под покровительство государства как промышленность, имеющая стратегическое значение, а ее предприятия успешно пользовались федеральными субсидиями. Даже несмотря на то, что вскоре в изготовлении военной формы мохер был заменен синтетическими материалами, федеральное правительство еще на протяжении 40 лет продолжало выделять субсидии предприятиям этой отрасли. К числу других отраслей промышленности, находящихся под покровительством государства по причине их значимости для национальной безопасности, принадлежит сталелитейная промышленность, промышленность по производству электронного оборудования, станкостроительная промышленность и торговый флот.³

Поддержка новых отраслей. Александр Гамильтон, первый министр финансов США, сформулировал принцип **поддержки новых отраслей** (infant industry argument) в 1791 г. Гамильтон был убежден в том, что зарождающийся производственный сектор нового независимого государства обладает потенциальными преимуществами, которые в конечном итоге позволят стране успешно конкурировать на международных рынках. Однако у него были опасения относительно того, что промышленные компании молодой страны не смогут преодолеть недостаток опыта, свойственный этапу становления, в жесткой конкурентной борьбе с более зрелыми, процветающими европейскими компаниями. Поэтому Алек-

сандр Гамильтон отстаивал идею введения тарифов на многочисленные промышленные товары, импортируемые в Соединенные Штаты. По мнению Гамильтона, такие тарифы должны были временно защищать отечественные компании от иностранной конкуренции — до тех пор пока эти компании не станут достаточно сильными. Концепция защиты новых отечественных компаний, сформулированная Гамильтоном, была принята на вооружение во многих других странах мира. Япония достигла особых успехов в поддержке отечественных отраслей промышленности. После окончания Второй мировой войны в Японии, несмотря на отсутствие собственных запасов природных ресурсов, были созданы все условия для стремительного развития различных отраслей промышленности по производству и обработке металлов (железа и стали, алюминия, меди и цинка). Японии удалось добиться таких результатов посредством ликвидации тарифов на импорт необогащенных руд наряду с введением высоких тарифов на импорт обработанных металлов и металлических изделий. Например, в 1970 г. в Японии отсутствовали тарифы на импорт медной руды, однако на импорт изделий из меди был введен достаточно высокий тариф — 22%. По мере развития металлообрабатывающей промышленности в Японии происходило постепенное сокращение степени защиты этой отрасли промышленности от конкурирующего импорта. В настоящее время установлены незначительные тарифы на импорт изделий из меди.⁴

Успехи, достигнутые Японией в послевоенный период, свидетельствуют о том, что государственная поддержка перспективных отечественных отраслей промышленности может быть использована в качестве эффективной стратегии экономического развития. В то же время принятие решений о том, какие отрасли промышленности заслуживают покровительства государства как начинающие и перспективные, во многих случаях основывается скорее на политических, чем на экономических мотивах. Компании, их работники и акционеры беззастенчиво используют необходимость поддержки новых отраслей промышленности для получения дополнительных льгот в плане защиты от иностранной конкуренции или экспортных субсидий в рамках своих отраслей промышленности. Более того, компания или отрасль, однажды попавшая под защиту государства, весьма неохотно отказывается от такого покровительства. Многие начинающие компании проходят все этапы своего жизненного цикла, оставаясь под защитой государства даже в период зрелости.

Сохранение существующего уровня занятости. Как и в случае со сталелитейной промышленностью США, авторитетные компании и их работники, особенно в странах с высоким уровнем оплаты труда, часто подвергаются угрозе со стороны стран с избытком дешевой рабочей силы. Для того чтобы не допустить потери имеющихся рабочих мест и роста безработицы по сравнению с существующим уровнем, компании и их работники во многих случаях обращаются к правительствам своих стран с требованиями об оказании помощи в борьбе с иностранной конкуренцией. Правительственные органы, стремящиеся предотвратить человеческие страдания и экономические потери, обусловленные закрытием отечественных предприятий, откликаются на такие требования. В подобных случаях помощь правительства отечественным компаниям может заключаться во введении тарифов, квот и других торговых ограничений на импорт продукции из-за

рубежа (различные типы торговых барьеров рассматриваются более детально в следующем разделе). Такая помощь может быть временной, как в случае с компанией *Barley - Davidson*. В середине 80-х эта компания на пятилетний период попала под покровительство государства, получив тарифную защиту от конкуренции со стороны японского импорта. Временная защита в форме тарифного протекционизма была обеспечена компании для того, чтобы она могла реализовать программу реорганизации производства и восстановления имиджа своей продукции на рынке. Напротив, помощь правительства может носить долгосрочный характер, как в случае с государственным протекционизмом по отношению к гражданскому судостроению США, который продолжался на протяжении более чем 30-летнего периода существования этой отрасли промышленности.

Теория стратегической торговли. Усилия компаний и профсоюзов, направленные на получение помощи от государства для защиты от иностранной конкуренции, подвергаются резкой критике со стороны экономистов, которые заявляют, что такое вмешательство государства в международную торговлю в конечном итоге нанесет вред экономике страны. Заявления этих экономистов основываются на теоретических выводах классических теорий торговли, анализ которых представлен в главе 6: теории абсолютных и теории сравнительных преимуществ. Однако исходным предположением этих теорий торговли является то, что компании функционируют на рынках с идеальными условиями конкуренции — условиями, которые существуют только в учебниках по экономике. Кроме того, в этих теориях принято допущение о том, что потребители каждой страны имеют возможность покупать товары и услуги лучших в мире производителей по самым низким ценам. Согласно классическим теориям торговли, любое вмешательство правительства, которое ограничивает способность потребителей делать необходимые им покупки, наносит ущерб процветанию страны в целом, хотя может принести выгоду отдельным социальным группам.

Однако в начале 80-х был разработан ряд новых моделей международной торговли, известных под общим названием «**стратегическая теория торговли**» (strategic trade theory). Эти модели предусматривают новое теоретическое обоснование государственного регулирования процесса торговли, тем самым поддерживая просьбы компаний о защите от иностранной конкуренции. В теории стратегической торговли приняты совсем другие предположения (по сравнению с предположениями классических теорий торговли) о среде, в которой функционирует та или иная отрасль промышленности. Теория стратегической торговли применима по отношению к тем отраслям промышленности, в рамках которых функционирует всего несколько рассредоточенных по всему миру компаний, что, возможно, обусловлено высоким уровнем затрат на разработку продукции или серьезным эффектом кривой опыта. Компания может получать монопольные прибыли, если ей удастся войти в число нескольких компаний, принадлежащих к отрасли промышленности с такой высококонцентрированной структурой. Согласно теории стратегической торговли, правительство страны может содействовать процветанию своей страны с помощью торговой политики, направленной на повышение конкурентоспособности отечественных компаний, принадлежащих к таким олигополистическим отраслям.

В качестве примера рассмотрим потенциальный рынок для проекта строительства новой атомной электростанции — электростанции, которая могла бы вырабатывать дешевую электроэнергию при высоком уровне обеспечения безопасности. Предположим, что вследствие экономии от масштаба этот рынок будет крайне прибыльным, если одна (и только одна) компания примет решение о выходе на него. Предположим также, что только две компании — французская *Framatome* и японская *Mitsubishi* — имеют в своем распоряжении достаточно талантливых инженеров и финансовых ресурсов, чтобы принять участие в разработке проекта строительства новой атомной электростанции, и что обе компании способны успешно завершить этот проект. На рис. 9.1 изображена матрица выигрышей обеих компаний. Если *Mitsubishi* примет решение заняться разработкой проекта, а *Framatome* примет решение не делать этого (см. левый нижний сектор матрицы), *Mitsubishi* получит прибыль в размере \$10 млрд, тогда как *Framatome* не заработает ничего. Если *Framatome* — заняться разработкой проекта, а *Mitsubishi* — не делать этого (см. правый верхний сектор матрицы), *Framatome* получит прибыль в размере \$10 млрд, тогда как *Mitsubishi* не заработает ничего. Если ни одна из компаний не возьмется за разработку проекта, они обе не получают никакой прибыли (см. правый нижний сектор). Если обе компании примут решение принимать участие в разработке проекта, каждая из них потеряет по \$1 млрд, так как данный рынок слишком мал для того, чтобы быть прибыльным для обеих компаний. При таком подходе ни у одной из компаний не существует стратегии, которой следовало бы руководствоваться независимо от того, какие действия будут предприняты конкурирующей фирмой.

Теперь предположим, что правительству Франции стало известно о крупной прибыли, которую могла бы получить одна из отечественных компаний, если бы

Рис. 9.1. Матрица выигрышей: прибыль от разработки проекта атомной электростанции, \$ млрд

		<i>Mitsubishi</i>	
		Разрабатывать проект	Не разрабатывать проект
<i>Framatome</i>	Разрабатывать проект	-1, -1	0, 10
	Не разрабатывать проект	0, 10	0, 0

она была единственным разработчиком проекта строительства новой атомной электростанции. Если бы французское правительство предложило компании *Framatome* субсидию в размере \$2 млрд на разработку новой технологии производства атомной энергии, матрица выигрышей выглядела бы так, как показано на рис. 9.2. Благодаря правительственной субсидии прибыль *Framatome* увеличилась бы на \$2 млрд в случае, если бы только эта компания занималась разработкой новой технологии (см. первую строку матрицы). При наличии субсидии компания *Framatome* возьмется за разработку технологии независимо от действий *Mitsubishi*, так как *Framatome* в любом случае заработает больше денег, разрабатывая ее, чем отказавшись от этого. Если *Mitsubishi* также примет решение об участии в разработке проекта, *Framatome* не заработает ничего в случае отказа от разработки и \$1 млрд — в случае согласия. Если *Mitsubishi* откажется принимать участие в разработке проекта, *Framatome* не заработает ничего в случае отказа и \$12 млрд — в случае согласия. Следовательно, компании *Framatome* в любом случае выгодно взяться за разработку проекта. Однако если компании *Mitsubishi* известно, что *Framatome* в любом случае возьмется за разработку проекта новой атомной электростанции, — лучшей стратегией для *Mitsubishi* будет отказ от разработки проекта.

Рис. 9.2. Матрица выигрышей: прибыль, получаемая в результате выделения компании *Framatome* субсидии в размере \$2 млрд, \$ млрд

		Mitsubishi	
		Разрабатывать проект	Не разрабатывать проект
Framatome	Разрабатывать проект	-1 $-1 + 2 = +1$	0 $10 + 2 = 12$
	Не разрабатывать проект	10 0	0 0

Каких результатов удалось добиться французскому правительству посредством выделения субсидии в размере \$2 млрд?

1. Ему удалось убедить компанию *Framatome* заняться разработкой нового проекта атомной электростанции.
2. Ему удалось убедить компанию *Mitsubishi* отказаться от выхода на данный рынок.

3. Ему удалось обеспечить компании *Framatome* возможность получения прибыли в размере \$12 млрд, что обошлось французским налогоплательщикам всего в \$2 млрд.

Следование стратегической торговой политике на рынке, где возможно получение прибыли на основании монопольного положения одной компании, позволило французскому правительству увеличить совокупное богатство французских граждан на \$10 млрд (\$12 млрд прибылей минус \$2 млрд, выделенные на субсидию).

Однако стратегическая теория торговли применима только к тем мировым рынкам, которые способны обеспечить прибыль лишь небольшому числу компаний. (Одна из отраслей промышленности, которая удовлетворяет требованиям стратегической теории торговли, — это авиастроение; см. раздел «Мир в в фокусе». Большинство мировых отраслей промышленности более конкурентоспособны, чем эта отрасль.) Крупномасштабное следование стратегической политике торговли в стране, предполагающее охват большой группы различных отраслей промышленности, может привести к снижению общего уровня конкурентоспособности страны на мировом рынке, так как создание благоприятных условий для одной из отраслей неизбежно нанесет ущерб другим отраслям. Например, если французское правительство примет решение о субсидировании атомной энергетики, это приведет к повышению спроса на труд инженеров-электриков, компьютерных программистов и системных аналитиков, необходимых для обеспечения работы атомных электростанций, а также к повышению оплаты труда этих специалистов. Это, в свою очередь, приведет к снижению международной конкурентоспособности других отраслей французской промышленности, которые также испытывают потребность в специалистах с такой квалификацией. Кроме того, преимущества от выделения правительственной субсидии могут быть сведены на нет, если другая страна будет придерживаться аналогичной стратегии. Если бы Япония отреагировала на \$2-миллиардную субсидию французского правительства компании *Framatome* выделением субсидии в размере \$3 млрд компании *Mitsubishi*, матрица выигрышей изменила бы свой вид: у компании *Mitsubishi* появился бы стимул принять участие в разработке проекта новой атомной электростанции. Любая ожидаемая монопольная прибыль может быть потеряна, если две страны начнут «тотальную войну субсидий».

Углубленное изучение географии и истории

Посетите web-сайт www.prenhall.com/griffin, чтобы узнать больше о том, какое влияние на современную политику Страны восходящего солнца оказали ее географическое положение и историческое наследие.



CultureQuest



www.prenhall.com/griffin

Основные принципы национальной торговой политики

Принципы внешнеторговой деятельности, рассмотренные выше, ориентированы на удовлетворение нужд отдельных отраслей экономики. Помимо таких принципов правительство страны формирует также принципы торговой политики, учитывающие экономические интересы страны в целом. На основании оценки нужд национальной экономики правительство формирует торговую политику для отдельных отраслей, призванную обеспечить реализацию комплексной программы экономического развития страны.

Программы экономического развития. Обеспечение экономического развития — это важнейшая политическая задача правительств многих стран, в особенности правительств развивающихся стран. Международная торговля может стать основным элементом программ экономического развития. Страны, которые находятся в зависимости от экспорта продукции одного типа, стремятся диверсифицировать свою экономику, чтобы обезопасить себя, например, от плохого урожая или падения цен на товары, составляющие основную статью экспорта. Например, в западноафриканской стране Гана, которая в свое время очень сильно зависела от экспорта какао, была начата программа индустриализации, призванная защитить экономику страны от колебаний цен на какао. В Кувейте было принято решение диверсифицировать экономику посредством инвестиционной деятельности, а не посредством торговли, чтобы снизить степень зависимости от продажи нефти. Правительство страны использовало средства, полученные от реализации нефти, для формирования портфеля инвестиций. Эта стратегия оказалась настолько успешной, что сопротивление Кувейта вторжению Ирака в 1990 г. было профинансировано преимущественно за счет доходов от зарубежных инвестиций страны.

Как было отмечено в главе 2, после Второй мировой войны экономическое развитие некоторых стран (таких как Япония, Корея и Тайвань) в значительной степени основывалось на экспорте отечественной продукции. В соответствии с такой **стратегией** содействия экспорту (export promotion strategy) правительство страны поощряет конкуренцию отечественных компаний на зарубежных рынках, используя какое-либо преимущество, имеющееся в распоряжении страны (например, низкий уровень затрат на рабочую силу). В других странах (таких как Австралия, Аргентина, Индия и Бразилия) после Второй мировой войны использовалась **стратегия замещения импорта** (import substitution strategy). Эта стратегия поощряет развитие отечественных отраслей обрабатывающей промышленности посредством введения высоких ограничений на импорт товаров зарубежного производства. Многие многонациональные корпорации (МНК) отреагировали на такую стратегию размещением собственных предприятий на территории этих стран, чтобы избежать издержек, связанных с торговыми ограничениями. В целом, как показано в главе 2, стратегия содействия экспорту оказалась более эффективной по сравнению со стратегией замещения импорта.

Промышленная политика. Во многих странах правительства принимают активное участие в управлении национальной экономикой. Важным элементом выполнения этой задачи является принятие решения о том, каким отраслям экономики правительству целесообразно предоставить режим наибольшего

Мир в фокусе

Битва гигантов за гигантские самолеты

Пример применения теории стратегической торговли на практике приводился не так давно на страницах деловой прессы, сообщившей о планах компании *Airbus* относительно строительства нового самолета-гиганта. По мнению высшего руководства *Airbus*, этот авиалайнер разрушит выгодную монополию компании *Boeing* и ее авиалайнера «Boeing 747» на рынке самолетов такого класса.

Начиная с самого первого коммерческого полета в 1969 г. «Boeing 747» пользуется всеми преимуществами статуса крупнейшего в мире коммерческого авиалайнера. Благодаря тому что «Boeing 747» может вместить 495 пассажиров, этот самолет обеспечивает самую низкую стоимость одной пассажиро-мили среди всех действующих коммерческих авиалайнеров. Такая низкая стоимость очень привлекательна для трансатлантических и трансконтинентальных пассажирских рейсов, однако она имеет еще большее значение для чартерных полетов, полетов через Тихий океан и перевозки грузов. Монопольное положение компании *Boeing* на рынке широкофюзеляжных авиалайнеров дает ей преимущества над компанией *Airbus* и в сфере продажи небольших самолетов. В процессе сборки разных моделей самолетов на предприятиях одного производителя могут использоваться одни и те же компоненты и узлы. В некоторых случаях такого конкурентного преимущества достаточно, чтобы авиакомпания предпочла приобрести самолет компании *Boeing*, а не аналогичное воздушное судно производства компании *Airbus*.

На протяжении многих лет в компании *Airbus* вынашивались планы создания авиалайнера, превосходящего по своим техническим характеристикам модель 747 компании *Boeing*. Специалисты *Airbus* разработали проект самолета на 650 мест; эта модель, получившая название «A380», должна была превзойти «Boeing 747». По оценкам специалистов компании *Airbus*, стоимость одной пассажиро-мили самолетов этой модели будет на 17% ниже соответствующего показателя «Boeing 747». Однако объем затрат на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы по созданию модели «A380» оценивается в \$12-16 млрд. В качестве помощи в финансировании этих первоначальных затрат компания *Airbus* получила кредиты под низкие проценты на сумму \$3,5 млрд от правительств Германии, Франции и Великобритании (основные инвесторы компании *Airbus* находятся во Франции, Германии, Испании и Великобритании). По мнению руководства компании *Boeing*, полученные компанией *Airbus* кредиты представляют собой не что иное, как правительственные субсидии, поэтому в соответствии с положениями международного торгового права эти кредиты должны быть аннулированы. Кроме того, по мнению специалистов *Boeing*, руководство компании *Airbus* переоценивает размеры рынка. *Airbus* утверждает, что на протяжении следующих 20 лет размер рынка гигантских авиалайнеров достигнет 1500 единиц, поэтому у модели «A380» — большое будущее. По оценкам специалистов компании *Boeing*, размер этого рынка составляет четверть или даже треть этого значения, поэтому проект

благоприятствования. Например, чиновники из Министерства международной торговли и промышленности Японии (MITI) определяют наличие на рынке новых технологий и продуктов и посредством субсидий, публичных заявлений и закулисных маневров стимулируют выход японских компаний на этот рынок. (В 2001 г. MITI было переименовано в Министерство экономики, торговли и промышленности — Ministry of Economy, Trade and Industry.) На протяжении 50-х и 60-х гг. MITI осуществляло активное перераспределение скудных кредитов и запасов иностранной валюты из трудоемких отраслей промышленности, которые выпускали продукцию с низким уровнем добавленной стоимости

строительства самолетов модели «A380» потерпит финансовую катастрофу. В то же время руководство компании *Boeing* выражает свои опасения относительно того, что, раз уж производство самолетов типа «A380» будет начато, долги компании *Airbus* по правительственным кредитам будут прощены. Дополнительно ухудшит ситуацию то, что в таком случае будет продолжаться выпуск самолетов «A380», что еще больше снизит прибыльность предприятий компании *Boeing*, выпускающих модель 747.

Между Европейским Союзом и Соединенными Штатами и раньше существовали разногласия по данной проблеме. Представители правительства США пытались доказать, что долги по предыдущим кредитам, предоставленным странами Евросоюза компании *Airbus*, были списаны как безнадежные, что равносильно незаконному выделению правительственных субсидий этой самолетостроительной компании. Например, в 1999 г. Министерство финансов Германии освободило *DaimlerChrysler Aerospace AG* от обязательства погашать кредиты на сумму \$750 млн, выделенные на проектирование моделей самолетов «A330» и «A340» для компании *Airbus*. В ответ на эти заявления официальные представители ЕС утверждают, что подразделение компании *Boeing*, занимающееся выпуском коммерческих авиалайнеров, пользуется скрытыми субсидиями, предоставляемыми Министерством обороны США. По мнению официальных лиц ЕС, компания *Boeing* смогла разработать новые технологии создания самолетов исключительно благодаря получению правительственных контрактов, которые заключаются только с американскими компаниями. Разработав такие технологии в рамках выполнения правительственных контрактов, компания

Boeing может использовать их для выпуска коммерческих авиалайнеров.

В 1992 г. между ЕС и Соединенными Штатами было заключено соглашение, которое положило конец этой словесной войне. По условиям соглашения были введены ограничения на объем косвенных субсидий, которые правительство США может предоставлять компании *Boeing* через военные контракты. В то же время правительства стран Евросоюза получили право предоставлять компании *Airbus* ограниченные кредиты на строительство нового самолета. Однако это соглашение было заключено до создания Всемирной торговой организации и может войти в противоречие с обязательствами членов этой организации (ВТО рассматривается более подробно в следующей главе). Когда *Airbus* приблизится к завершению разработки новой модели самолета «A380», правительство США, вне всякого сомнения, подает соответствующую жалобу в ВТО, и Всемирная торговая организация столкнется с необходимостью решения проблемы, которая на тот момент будет самой важной и крайне сложной с политической точки зрения.

Источники: «Airbus Wins First Order for Super Jumbo from Emirates», *Financial Times*, May 2, 2000, p. 1; «US Critical of UK Aid to Airbus Super Jumbo Project», *Financial Times*, March 14, 2000, p. 1; «UK Backing for Airbus 'Superjumbo'», *Financial Times*, March 14, 2000, p. 9; «Loan Sparks US Charge of Illegal Subsidy», *Financial Times*, March 14, 2000, p. 9; «U.S. Questions Need for Loans by Britain to British Aerospace», *Wall Street Journal*, March 14, 2000, p. A27; «U.S. Delay on Airbus Challenge Concerns Boeing», *Wall Street Journal*, January 24, 2000, p. A3.

(таких как текстильная промышленность), в пользу капиталоемких отраслей тяжелой промышленности, выпускающих продукцию с высоким уровнем добавленной стоимости (таких как сталелитейная и автомобильная промышленность). В 70-е и 80-е гг. усилия МІТІ были направлены на поддержку отраслей с высоким потенциалом экономического развития (таких как полупроводниковая и аэрокосмическая промышленность, биотехнологии и керамическая промышленность). Правительство Южной Кореи формировало свои стратегии экономического развития по образцу японской модели, которая оказалась столь успешной. В разделе «CultureQuest», представленном в конце дан-

ной главы, приведен более детальный анализ принципов экономической политики Японии.

Экономические успехи Японии и Южной Кореи, достигнутые этими странами после Второй мировой войны, поставили правительства других стран «четверки» перед проблемой принятия решения о том, целесообразно ли и в этих странах использовать **промышленную политику** (industrial policy). В соответствии с этой политикой каждое правительство должно определить, какие отрасли имеют жизненное значение для дальнейшего экономического развития страны, и сформировать программы поддержки конкурентоспособности этих отраслей. В идеале государственная поддержка отдельных отраслей экономики позволяет отечественным компаниям увеличить свою долю на важных, растущих международных рынках — именно такого результата удалось добиться японским многонациональным корпорациям благодаря поддержке со стороны МПТ.

Тем не менее многие эксперты не склонны расценивать политику поддержки базовых отраслей промышленности как универсальное средство повышения конкурентоспособности отечественных компаний. По мнению таких экспертов, правительственные чиновники не в состоянии правильно определить, какие именно отрасли экономики заслуживают предоставления режима благоприятствования со стороны государства. В качестве примера они приводят Францию: в этой стране в результате создания благоприятных условий для развития некоторых отраслей промышленности (автомобильной и компьютерной промышленности, военного и гражданского авиастроения, а также промышленности средств связи) появились крайне нерентабельные предприятия, поддержка которых требовала крупных правительственных субсидий. Эти отрасли промышленности легли тяжким бременем на плечи французской экономики, вместо того чтобы увеличивать богатство страны. Даже японскому правительству не удалось избежать подобных ошибок. В начале 80-х чиновники из МПТ убедили отечественные компании по выпуску бытовой электроники заняться разработкой телевизоров с высокой разрешающей способностью (high-definition television, HDTV), мотивируя свое решение лидирующими позициями страны в сфере производства телевизоров на базе аналоговых интегральных схем. Несмотря то что создание телевидения повышенной четкости — это дело будущего, для обеспечения HDTV регулирующими органами США и Евросоюза были приняты стандарты передачи телевизионного сигнала, предусматривающие использование более современной цифровой техники, разработанной западными компаниями, в отличие от устаревших технологий на базе аналоговых ИС, навязанных МПТ японским компаниям. В результате многомиллиардные инвестиции ведущих японских производителей бытовой электроники в создание HDTV на базе аналоговых ИС обернулись громадными убытками.

Противники политики поддержки отдельных отраслей экономики выражают также опасения, что выбор отраслей, заслуживающих предоставления режима благоприятствования со стороны государства, может зависеть от внутривнутриполитического значения этих отраслей, а не от их потенциальной конкурентоспособности на международном рынке. По мнению критиков такой политики, вместо поддержки

будущих лидеров международного рынка эта политика может стать для правительства страны изощренным инструментом завоевания популярности.

В центре полемики, развернувшейся вокруг политики поддержки отдельных отраслей экономики, находится вопрос о том, какую роль должно играть правительство в условиях рыночной экономики. Неудивительно, что последняя администрация США, сформированная Республиканской партией, отказалась официально принять политику поддержки базовых отраслей экономики на том основании, что правительство должно ограничить свое вмешательство в экономику.⁵ Напротив, администрация Клинтона была убеждена в том, что повышение международной конкурентоспособности отечественных компаний имеет слишком большое значение, чтобы оставлять эту задачу исключительно в компетенции частного сектора экономики. В качестве подтверждения этой точки зрения на протяжении первого срока пребывания у власти администрацией Клинтона были определены пять новых отраслей, которые должны были получить помощь от правительства США, предназначенную для поддержки научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. В число этих отраслей вошли генетика, информационные технологии в системе здравоохранения, электроника, автомобильная промышленность и строительство автомагистралей, а также индустрия программного обеспечения.⁶

Углубленное изучение бизнеса

Посетите web-сайт www.prenhall.com/griffin, чтобы выяснить, как японские чиновники, наделенные большой властью, на протяжении 50 лет руководят экономической политикой страны.



www.prenhall.com/griffin



CultureQuest

Теория общественного выбора. Несмотря на то что многие аргументы в пользу государственного регулирования внешней торговли формулируются в категориях обеспечения национальных интересов, такое вмешательство государства, как правило, создает благоприятные условия для особых групп, объединенных общими деловыми интересами, и неизбежно вредит как другим субъектам отечественной экономики, так и обществу в целом. Например, решение президента Буша о введении тарифов на импорт стали принесло пользу предприятиям сталелитейной промышленности США, но подвергло большому риску отечественные предприятия, потребляющие сталь. Это решение привело также к увеличению безработицы среди докеров, занимающихся разгрузкой импортной стали в таких портах, как Балтимор, Нью-Йорк, Хьюстон, Лонг-Бич, и в других портовых городах. Кроме того, в результате введения тарифов на импорт стали повысились цены, которые гражданам США приходится платить за автомобили,

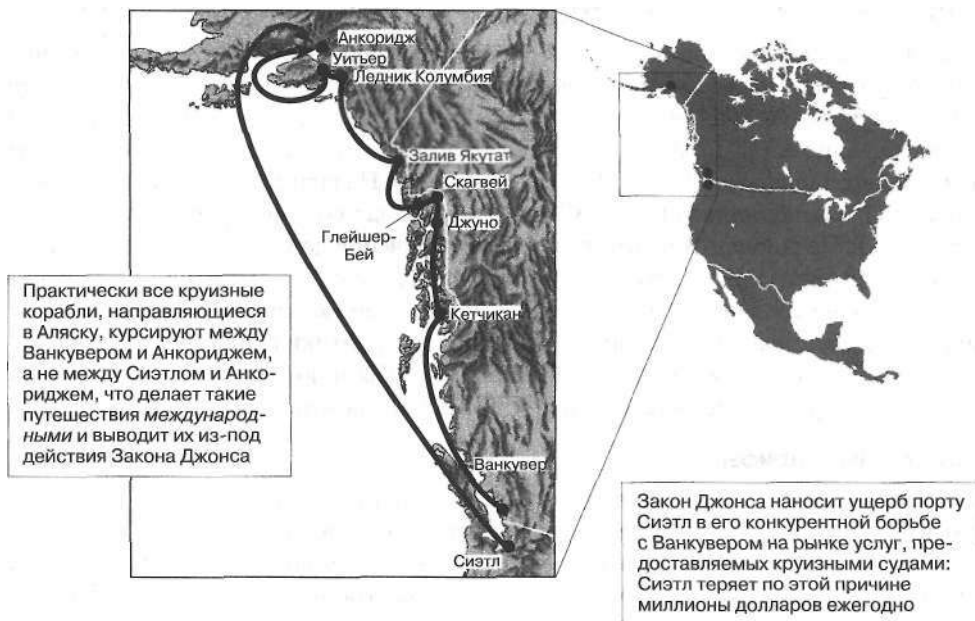
холодильники и другие потребительские товары, в производстве которых используется сталь.

Почему происходит так, что государственная политика, проводимая национальными правительствами, препятствует международному бизнесу и наносит вред гражданам страны в целом, хотя и приносит выгоду отдельным социальным группам? Согласно **теории общественного выбора** (public choice analysis) — разделу экономической науки, изучающему закономерности принятия решений правительствами в области экономики, — особые интересы отдельных социальных групп всегда доминируют над общими интересами в той или иной сфере по следующей простой причине: группы, объединенные особыми интересами, прилагают больше усилий к принятию правительством страны законов, способствующих удовлетворению их потребностей, по сравнению с усилиями более широких кругов общественности, направленными на отмену законов, которые ущемляют интересы широких масс населения. Например, в соответствии с Законом Джонса 1920 г. иностранным судам запрещено предоставлять транспортные услуги по перевозке грузов между портами США. Это ограничение нашло поддержку владельцев американских морских судов, которые благодаря Закону Джонса ежегодно получают дополнительные прибыли на сумму около \$630 млн. В то же время в результате принятия этого закона, по некоторым оценкам, имеет место ежегодное повышение транспортных издержек, которые несут потребители, в объеме \$10,5 млрд, или по \$40 в расчете на одного человека. Кроме того, как и в случае введения других ограничений на свободную торговлю, Закон Джонса привел к другим непредвиденным последствиям (см. карту 9.1).

Согласно теории общественного выбора, очень немногие потребители желают выяснить, какое влияние оказывает на их жизнь Закон Джонса, и связаться с wybranными ими членами Конгресса США только ради того, чтобы сэкономить \$40. С другой стороны, группы, объединенные общими деловыми интересами, такие как владельцы морских судов и морские профсоюзы США, имеют особые мотивы к тому, чтобы знать все детали Закона Джонса и противодействовать отмене этого закона, так как прибыли, которые они получают благодаря соблюдению Закона Джонса, стоят времени, затраченного на его защиту. В результате складывается ситуация, когда члены Конгресса США постоянно слышат от отдельных групп с особыми интересами убедительные аргументы в пользу важности сохранения Закона Джонса, тогда как рядовой потребитель хранит молчание по данной проблеме.⁷ Зная о том, что в случае отмены Закона Джонса представители групп, выражающих общие деловые интересы, могут создать массу неприятностей, а от представителей широкой общественности не стоит ждать никакого вознаграждения за отмену этого закона, члены Конгресса США, руководствуясь здравым смыслом, проголосуют за решение, выгодное отдельным компаниями.

Согласно теории общественного выбора, внутренняя торговая политика, оказывающая влияние на международный бизнес, является не результатом всеобъемлющего видения международных обязательств страны, а скорее результатом вполне земного взаимодействия между политиками, стремящимися к тому, чтобы быть избранными в законодательные органы власти разных уровней. Но кто

Карта 9.1. Последствия принятия Закона Джонса



избирает политиков? Простые граждане в своих избирательных округах. Именно отсюда вытекает блестящий вывод, который сделал бывший спикер Палаты представителей Конгресса США Тип О'Нил (Tip O'Neill): «Вся политика делается на местах». Хорошей иллюстрацией этого является нежелание Японии открыть свои рынки для импорта риса, обусловленное потребностью правящей партии страны сохранить за собой голоса местных фермеров. Влияние такого политического курса на техасских фермеров, выращивающих рис, на порт Хьюстон или на мировую экономику, мало волнует местных политиков.

Международные бизнесмены, руководствующиеся в своих действиях здравым смыслом, осознают всю сложность такой политической реальности. Во многих случаях иностранной компании необходимо найти политического союзника в стране, в которой она ведет бизнес, чтобы прекратить вмешательство в свои дела. Например, в адрес компаний *Nissan* и *Toyota* поступило много критических замечаний относительно объема их экспорта на рынок США, поэтому в 80-е гг. эти компании начали строить собственные предприятия на территории Соединенных Штатов. Теперь компании *Nissan* и *Toyota* могут ожидать законодательной поддержки со стороны делегаций конгресса от штатов, на территории которых расположены их предприятия (штаты Индиана, Западная Вирджиния, Теннесси и Кентукки), так как эта поддержка позволит сохранить рабочие места для избирателей, работающих на эти японские компании. Напрашивается очевидный вывод: руководство компаний *Toyota* и *Nissan* отчетливо осознает, что «вся политика делается на местах».

Барьеры на пути развития международной торговли

Как было показано выше, внутренняя политика стран во многих случаях формируется с ориентацией на защиту отечественных компаний от иностранных конкурентов посредством введения торговых ограничений. Различные формы государственного регулирования процесса внешней торговли страны можно отнести к двум категориям: тарифные и нетарифные ограничения. Начало введению торговых ограничений было положено еще в XVI в., когда был заложен фундамент современных государств. Предполагалось, что торговые ограничения должны способствовать увеличению национального дохода, экономическому росту страны и/или повышению уровня жизни граждан. Однако в некоторых случаях, как было показано в предыдущем разделе, ведение национальной торговой политики с ориентацией на защиту интересов отдельных групп, объединенных особыми интересами, осуществляется за счет широких масс населения или общества в целом.

Таможенные тарифы

Таможенный тариф ~- это пошлина, которая вводится на международную торговлю товарами. Некоторые тарифы взимаются с товаров, которые покидают страну (**тариф на экспорт товаров**, export tariff) или пересекают границу между двумя странами (**транзитный тариф**, transit tariff). Однако большая часть таможенных тарифов взимается с товаров, ввозимых в страну (**тариф на импорт товаров**, или импортная пошлина, import tariff). Существует три типа импортных пошлин:

- 1) **адвалорная** пошлина, или тариф с объявленной стоимости (ad valorem tariff). Размер этого тарифа определяется как процент от рыночной стоимости импортируемого товара. Например, согласно табл. 9.1 (данные в которой приведены из действующего тарифного кодекса США), в Соединенных Штатах введен адвалорный тариф в размере 2,1% на ввоз консервированных ананасов в сахарном сиропе;
- 2) **специальный тариф** (specific tariff). Этот тариф выражается в определенном количестве долларов на единицу веса или на другую единицу измерения количества ввозимых товаров. Как показано в табл. 9.1, на импорт консервированных цитрусовых в сахарном сиропе введен специальный тариф в размере шесть центов на один килограмм;
- 3) **смешанный тариф** (compound tariff) представляет собой комбинацию адвалорной пошлины и специального тарифа. На импорт консервированных вишен в сахарном сиропе введен адвалорный тариф в размере 6,4% и специальный тариф в размере 9,9 цента на один килограмм.

В действительности большинство тарифов, вводимых в развитых странах, относится к категории адвалорных или стоимостных тарифов на ввозимые товары. Адвалорный тариф взимается с объявленной стоимости продукта, которая в большинстве случаев эквивалентна отпускной цене на товар в момент его выхода на рынок страны. Предположим, компания *Target* покупает крупную партию консервированных ананасов в сахарном сиропе у филиппинского производителя пищевых продуктов по цене \$400 за тонну. Когда партия ананасов будет достав-

Таблица 9.1
Выдержка из гармонизированной товарной
номенклатуры Соединенных Штатов Америки

Код	Статистический индекс	Описание товара	Единица измерения количества товара	Ставки таможенной пошлины
2006.00	00	Фрукты, орехи, фруктовая кожура и другие части растений, консервированные в сахарном сиропе (высушенные, засахаренные или выкристаллизованные):		
2006.00.20	00	Вишни	кг	9,9 цента/кг + + 6,4%
2006.00.30	00	Корень имбиря	кг	2,4%
2006.00.40	00	Ананасы	кг	2,1%
		Другие фрукты, в том числе ассорти:		
2006.00.50	00	Ассорти	кг	16%
2006.00.60	00	Цитрусовые; цедра из цитрусовых или кожура других фруктов	кг	6 центов/кг
2006.00.70	00	Другие фрукты и орехи	кг	8%
2006.00.90	00	Прочее	кг	16%

Источник: International Trade Commission, *Harmonized Tariff Schedule of the United States* (Washington, D.C.: ITC Trade Data Base, June 21, 2003).

лена в порт Лос-Анджелеса, компания *Target* должна будет заплатить таможенной службе США пошлину в размере 2,1% от \$400, или \$8,40 за каждую тонну товара, — эта сумма составляет ту часть стоимости товара, которая будет переложена компанией *Target* на плечи покупателей.

В большинстве стран принята подробная схема классификации импортируемых товаров, которая получила название «**гармонизированная система описания товаров**». Структура такой системы достаточно сложна, поэтому ее достаточно трудно применять на практике. Первая проблема, с которой сталкивается импортер товара, состоит в том, чтобы заранее определить, к какой категории будет отнесен тот или иной товар таможенными чиновниками. Например, адвалорная пошлина на импорт кожаных лыжных перчаток в США равна 5,5%, однако если эти перчатки предназначены специально для катания на лыжах по пересеченной местности, этот тариф составит всего 3,5%.

Тарифная система имеет очень сложную структуру, поэтому предполагаемый размер прибыли импортера может существенно уменьшиться, если таможенный чиновник назначит на импортируемый товар более высокую тарифную ставку по сравнению с ожиданиями импортера. Для того чтобы снизить степень риска такого рода, американские компании-импортеры могут обратиться в адрес таможенной службы США с просьбой о предварительной тарифной классификации товаров, которые предположительно будут ввезены в страну в будущем. Как показано в разделе «Биз-

за границей

Бизнес

Люди «X» — люди или животные?

На протяжении веков поэты и философы размышляют над происхождением человека и его сущностью, пытаясь найти ответ на вопрос: что отличает людей от животных? Некоторое время назад решением этого вопроса в необычном контексте пришлось заниматься Джудит Барзилай (Judith Barzilai), судье федерального суда США по вопросам международной торговли. Ее задачей было определить, можно ли отнести супергероев популярных комиксов компании *Marvel* к виду *Homo Sapiens*. От решения, которое должен был вынести суд по данному вопросу, зависело очень многое: прибыли компании, состояние дефицита федерального бюджета, лояльность тысяч любителей комиксов и их героев, а также репутация Человека-паука, Волверина и членов Фантастической четверки.

Создатели этих персонажей всегда изображали их как людей. Например, Человек-паук — это Питер Паркер, обычный подросток, которого укусил радиоактивный паук. Точно так же члены Фантастической четверки сначала были просто учеными, которые в 1961 г. прошли на своем космическом корабле через облако радиоактивной пыли, в результате чего у них появились сверхчеловеческие способности. Популярность членов Фантастической четверки, так же как и других персонажей студии *Marvel*, основана на самых противоречивых человеческих качествах, таких как незащищенность, ревность, честолюбивые желания, алчность и благородство.

Инициатором судебного разбирательства была компания *Toy Biz, Inc.* Несколько лет назад эта компания, выпускающая продукцию по лицензии *Marvel*, начала ввозить в США из Китая 90 типов движущихся фигурок различных персонажей, в том числе фигурки Человека-паука, Фантастической четверки и людей «X». Таможенная служба США отнесла эту продукцию к категории кукол, которые в то время облагались адвалорной таможенной пошлиной в размере 12%. Руководство компании *Toy Biz* выразило протест против взимания таможенной пошлины в соответствии с такой классификацией товара. Этот протест был выражен в форме иска против таможенной службы США, в котором было указано, что куклы изображают человеческие существа, тогда как у движущихся фигурок *Marvel* много характеристик, не свойственных человеку, в частности серебристая металлическая кожа, роботизированные конечности, крылья и щупальца, поэтому их следует отнести к категории игрушек, а не кукол. В чем состояла суть этой проблемы? Дело было

нес за границей», импортеры, которые пренебрегают этим советом, во многих случаях оказываются втянутыми в дорогостоящее судебное разбирательство.

Существуют две исторические причины введения таможенных тарифов.

1. Введение таможенных тарифов позволяет увеличить государственные доходы. Как показано на рис. 9.3, доходы от взимания таможенных пошлин составляют значительную часть государственных доходов в развивающихся странах, таких как Лесото или Сьерра-Леоне. Экономика таких стран в значительной мере зависит от примитивного сельского хозяйства, поэтому в них достаточно трудно получить большие доходы через взимание внутренних налогов. В то же время таможенные пошлины собираются достаточно легко. Кроме того, импортные товары преимущественно покупают более состоятельные члены общества, поэтому расчет на получение дохо-

в том, что таможенный тариф на игрушки составлял всего 6,8%; взимание такой пошлины позволило бы компании *Toy Biz* сэкономить тысячи долларов.

Этот случай достаточно долго рассматривался в судебных органах США. В январе 2003 г. Джудит Барзилеи, тщательно изучив характеристики каждого типа фигурок, приняла окончательное решение. Она очень проницательно отнесла людей «X» к категории мутантов, определив мутанта как «существо (возможно, первоначально принадлежавшее к виду *Homo Sapiens*), которое претерпело изменения и приобрело свойства, отличающиеся от характеристик человека». На этом основании Джудит Барзилеи приняла решение о том, что фигурки людей «X» следует отнести к категории игрушек, а не кукол. Кроме того, по мнению г-жи Барзилеи, члены Фантастической четверки, хотя и не принадлежат к категории мутантов, все же обладают сверхчеловеческими способностями, что также делает их «чем-то отличающимся от человека». Джудит Барзилеи приложила максимум усилий к тому, чтобы определить, как следует поступить с такими героями как Человек-моль, доктор Октопус, Кингпин и Кравен Охотник. В конечном итоге она определила, что и фигурки этих персонажей следует отнести к категории игрушек, а не к категории кукол.

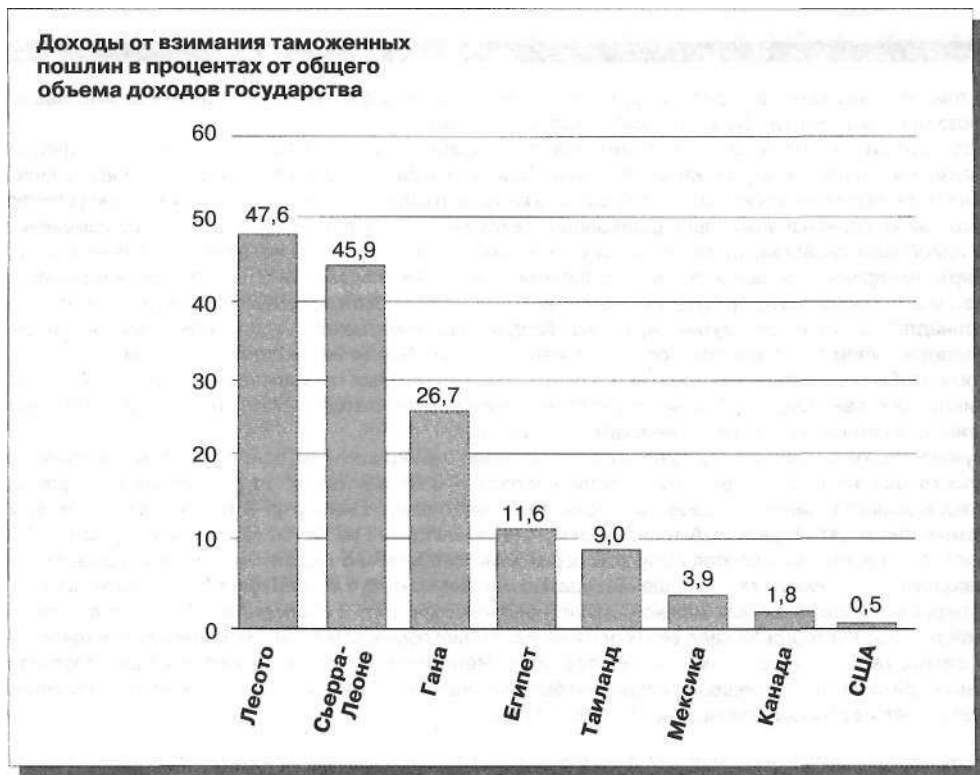
Руководство компании *Toy Biz* было очень обрадовано таким решением, однако у многих поклонников этих героев это решение вызвало чувство протеста. По словам одного из разочарованных фанов, «герои комиксов *Marvel* — такие же люди, как и мы с вами. Они живут в Нью-Йорке. У них есть семьи; они ходят на работу. А теперь они больше не люди?» Чак Остен (*Chuck Austen*), который в настоящее время занимается выпуском серии комиксов *Marvel* о людях «X», также выражает свое негодование по поводу такого решения суда. По мнению Чака, его наняли для того, чтобы он привнес в персонажи комиксов как можно больше человеческих черт, а Федеральный суд по вопросам международной торговли свел его усилия на нет одним росчерком пера. Не приходится и говорить о самих героях: в то время как Волверин и Человек-паук так напряженно работают над самоидентификацией, решением суда они были объявлены обычными игрушками, что существенно осложняет их воссоединение с человеческим обществом.

Источники: «Is Wolverine Human? A Judge Answers No: Fans Howl in Protest», *Wall Street Journal*, January 20, 2003, p. A1; United States Court of International Trade, Slip Op. 03-2 (January 3, 2003), Court No. 96-10-02291; United States Court of International Trade, Slip Op. 00-159 (November 28, 2000), Court No. 96-10-02291.

дов от таможенных тарифов на импорт товаров делает налоговую систему страны более прогрессивной. Напротив, тарифы на международную торговлю составляют относительно небольшой процент доходов государства в более развитых странах, которые обладают более широкой базой налогообложения (к числу таких стран относятся Таиланд, Египет и Мексика). Безусловно, как показано в разделе «Мир в фокусе», люди пытаются избежать выплаты таможенных тарифов при каждом удобном случае.

2. Таможенные тарифы служат в качестве барьеров на пути международной торговли. Введение таможенных тарифов приводит к повышению цен, которые отечественные потребители вынуждены платить за товары иностранного производства, что в свою очередь повышает спрос на аналогичные товары отечественного производства.

Рис. 9.3. Доходы от взимания таможенных пошлин в процентах от общего объема государственных доходов в некоторых странах, 1999 г.



Таможенные тарифы затрагивают интересы как отечественных, так и иностранных компаний. Предположим, например, что правительством США введен специальный тариф в размере \$2000 на импортируемые пассажирские минифургоны. В таком случае иностранные производители автомобилей данного класса вынуждены будут поднять цены на свою продукцию в США, тем самым сокращая объем продаж в этой стране. С другой стороны, отечественные и зарубежные пассажирские минифургоны — это взаимозаменяемые товары. Следовательно, повышение цен на автомобили данного класса иностранного производства приведет к повышению спроса на автомобили, выпущенные в США. На рис. 9.4 этот процесс проиллюстрирован как перемещение спроса с кривой D на кривую D' . Такое увеличение спроса приведет в результате к повышению цен на минифургоны американского производства. Таким образом, некоторые компании выиграют, а другие проиграют от введения специального тарифа в размере \$2000. В число выигравших войдут дилеры *GM*, *Ford* и *Chrysler*, которые продают отечественные пассажирские минифургоны, а также поставщики отечественных компаний-производителей, работники отечественных сборочных предприятий компаний *GM*,

Мир в фокусе

Лазейка, достаточная, чтобы проскочить

Немногим людям нравится платить налоги, и поляки — не исключение. В Польше таможенные тарифы на ввоз автомобилей чрезвычайно высоки: пошлина равна большему из двух значений — \$1900 или 33% от стоимости автомобиля. Кроме того, на автомобили в Польше введен налог на добавленную стоимость в размере 22%.

В то же время тарифы на автомобильные детали намного ниже. Именно поэтому автомобили устаревших моделей без двигателей, шин и других легко снимаемых узлов, погруженные на открытые трейлеры, — явление вполне обычное на пограничных пунктах между Германией и Польшей. Через 10-15 мест в очереди на таможенно находится и сам двигатель автомобиля: его перевозит друг владельца ходовой части, которая находится в начале очереди. Остальные детали можно увидеть еще дальше в очереди, еще в одном грузовике. Чиновники немецкой таможенной службы смотрят на это сквозь пальцы, если автомобиль не украден. Польские таможенники понимают, что происхо-

дит, но не могут ничего предпринять, если автомобили, перевозимые через границу таким образом, предназначены для личного пользования. Один из польских правительственных чиновников говорит следующее: «Бывают случаи, когда поляк утверждает, что он просто нашел кузов нового автомобиля, — как будто тот упал с неба. Могу ли я в это поверить?»

Польская таможенная служба имеет право взимать пошлину с автомобильных деталей, но такая пошлина составляет только около половины сбора, выплачиваемого за полностью собранный автомобиль. Для многих поляков этой разницы достаточно, чтобы сэкономить внушительную сумму денег. Поэтому поляки охотно идут на трудности, связанные с демонстрацией купленных автомобилей на немецкой стороне границы и их повторной сборкой в Польше.

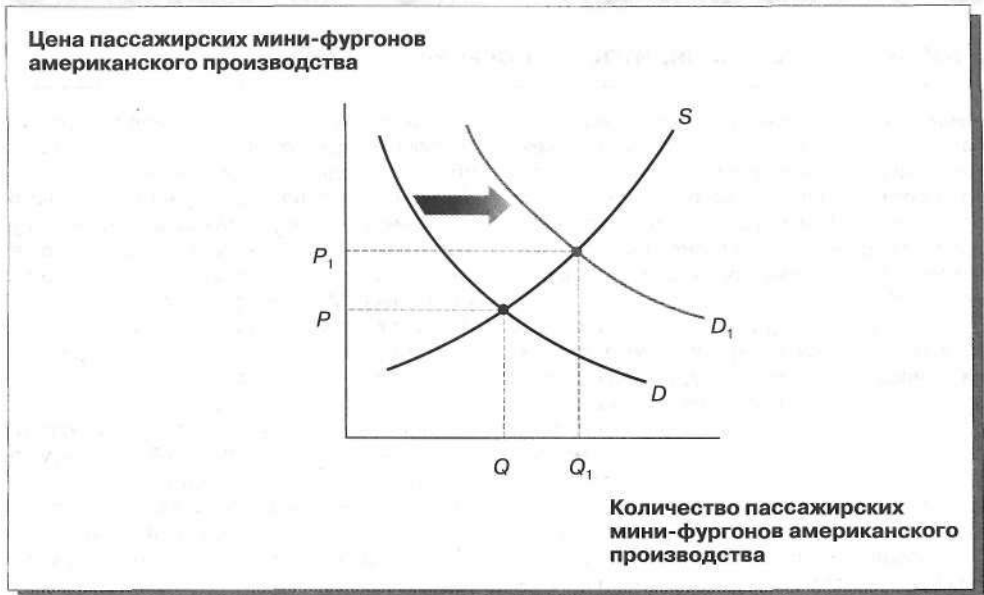
Источник: «Car Importers Take Apart Customs Regulations», Financial Times, June 29/30, 1996, p. 2.

Ford и *Chrysler* и население тех городов, в которых расположены эти предприятия. Отечественные потребители проиграют, так как им придется платить более высокие цены за пассажирские минифургоны как отечественного, так и зарубежного производства. Иностранные компании — производители автомобилей данного класса, а также люди и фирмы, зависящие от них, тоже проиграют. В числе проигравших в данном случае окажутся дилеры компаний *Toyota* и *Mazda*, которые продают пассажирские минифургоны на рынке США, работники и поставщики этих компаний в Японии, а также население японских городов, в которых производятся такие автомобили.

Нетарифные ограничения

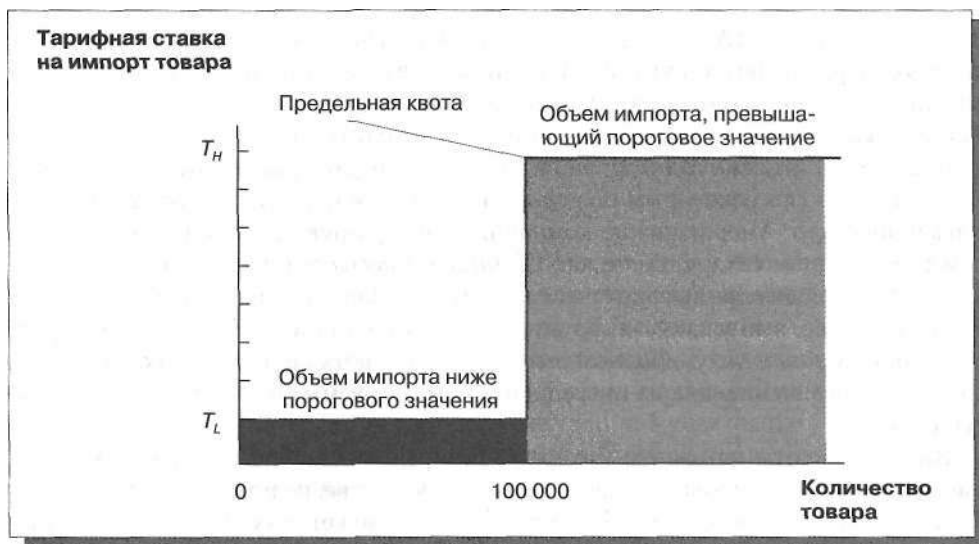
Нетарифные ограничения — это вторая форма государственного регулирования процесса международной торговли. Постановления, политический курс или действия правительства, отличающиеся от введения тарифов и оказывающие влияние на условия международной торговли, могут быть отнесены к категории **нетарифных ограничений** (nontariff barriers, NTB). В текущем разделе рассматриваются три типа нетарифных ограничений: квоты, количественный контроль над экспортом и другие нетарифные ограничения.

Рис. 9.4. Влияние тарифа, введенного на импорт пассажирских мини-фургонов, на уровень спроса на автомобили данного класса американского производства



Квоты. Введение квот представляет собой один из способов ограничения международной торговли. **Квота** — это максимально допустимое количество товаров, которые могут быть ввезены в страну на протяжении определенного промежутка времени (например, на протяжении одного года). Квоты традиционно используются для защиты тех отраслей промышленности, которые имеют для государства большое политическое значение (сельского хозяйства, автомобильной и текстильной промышленности), от угрозы со стороны иностранной конкуренции. Подобная ситуация сложилась с введением квот на импорт риса в Японии и на Филиппинах. Однако в результате заключения некоторых торговых соглашений (таких как соглашения уругвайского раунда переговоров в рамках Генерального соглашения о торговле и тарифах, которое рассматривается более подробно в главе 10) во многих странах обычные квоты были заменены тарифными квотами. **Тарифная квота** (tariff rate quota, TRQ) предполагает введение низкой тарифной ставки на ограниченное количество импортируемого товара; на любое количество товара, превышающее предельное значение квоты, вводится очень высокая тарифная ставка, которая фактически препятствует импорту данного товара в страну. Эта ситуация отображена на рис. 9.5, где на первые 100 000 изделий установлена низкая тарифная ставка, T_L ; на все последующие изделия установлена высокая тарифная ставка, T_H . Например, в Канаде тарифной квотой была заменена обычная квота на импорт яиц, молочных продуктов и мяса птицы. Тарифная ставка, установленная на импорт этих товаров свыше порогового значения, составляет 350%. На протяжении короткого промежутка времени такие высокие тарифные ставки действуют точно так же, как и квоты: в большинстве случаев

Рис. 9.5. Тарифная квота на импорт некоторого товара



введение таких тарифов приводит к ограничению объема импорта предельным значением квоты. В то же время (по крайней мере теоретически) экспортеры могут увеличивать объем продаж продукции, которую они ввозят в страну, если они согласны платить такую большую пошлину. Тарифы — более видимые ограничения на торговлю, чем квоты, поэтому некоторые эксперты полагают, что замена обычных квот тарифными квотами позволит облегчить процесс устранения ограничений такого типа в процессе торговых переговоров.

Обычная квота или тарифная квота помогает отечественным производителям рассматриваемого товара, но неизбежно наносит ущерб отечественным потребителям. В качестве иллюстрации рассмотрим влияние, которое оказывает на рынок США тарифная квота на импорт сахара. Правительству США удалось ограничить количество сахара, ввозимого в страну, 2 млн тонн в год. Этому результату правительству удалось добиться благодаря введению тарифной ставки в размере 17% на любое количество сахара, ввозимое сверх этого количества. (Отечественные компании, как правило, производят около 8 млн тонн сахара в год.) Поскольку тарифная квота препятствует поступлению импортного сахара на американский рынок (что позволило бы выровнять цены), в США цена на сахар выше, чем в любой другой стране мира. Например, в сентябре 2003 г. в США сахар стоил 21 цент за один фунт, тогда как цена на сахар на мировом рынке составила всего 7 центов за фунт.

Кому выгодна тарифная квота в данной ситуации? Отечественные производители сахара, такие как фермы по выращиванию сахарного тростника в Луизиане и фермы, занимающиеся выращиванием сахарной свеклы в Северной Дакоте, извлекают выгоду из тарифной квоты на импорт сахара в США, поскольку в результате ее введения увеличился спрос и цены на сахар отечественного производства. Введение тарифной квоты выгодно также производителям заменителей сахара, та-

ким как компания *Archers Daniels Midland* (крупнейший отечественный производитель фруктозы, приготовленной из кукурузы). Кроме того, тарифная квота на импорт сахара в США выгодна фермерам так называемого «кукурузного пояса», которые выращивают кукурузу для производства заменителей сахара. От введения такой тарифной политики проигрывают отечественные производители конфет и безалкогольных напитков, которым приходится платить более высокую цену за сахар, а также американские потребители, которые также платят более высокую цену (по некоторым оценкам, около \$1,9 млрд в год) за все товары, содержащие сахар. Американские компании, экспортирующие продукцию с высоким содержанием сахара, такие как *Ghirardelli Chocolate Company* из Сан-Франциско (производитель высококачественного шоколада) или *Corsicana* (пекарня из штата Техас, выпускающая фруктовые пироги), становятся менее конкурентоспособными на международном рынке, так как квота на импорт сахара в США привела к повышению цен на ингредиенты, используемые в производстве их продукции.

Введение квоты на импорт сахара выгодно также любой компании, которая имеет право импортировать сахар в США в количестве, не превышающем \$2 млн тонн в год: компания, которая имеет такое право, может закупать сахар на мировом рынке по более низкой цене и перепродавать его на американском рынке по более высокой цене. По этой причине правительство США использует предоставление таких прав как инструмент внешней политики и предоставления помощи иностранным государствам. Страны, которые демонстрируют свои политические симпатии к США, или страны, расположения которых пытается добиться правительство Соединенных Штатов, часто получают такие права. В то же время страны, которые настроены враждебно по отношению к США, ограничены в получении таких прав или полностью лишены их. В заключительном разделе данной главы, «Большая суматоха вокруг квот», представлен анализ непредвиденных последствий введения квот на импорт текстильных изделий в США.

Количественный контроль над экспортом. Количественные ограничения на торговлю могут вводиться в форме лимитов на количество товаров, которые страна будет экспортировать. **Добровольное ограничение экспорта** (*voluntary export restraint, VER*) — это взятое страной обязательство ограничить свой экспорт того или иного товара в другую страну предварительно установленным количеством или процентом от рынка сбыта этого товара. В большинстве случаев такая форма сдерживания экспорта используется для разрешения или предотвращения торговых конфликтов с торговыми партнерами, с которыми сформировались дружественные деловые отношения. Например, начиная с 1982 г. между Соединенными Штатами и Канадой не прекращались споры по вопросу о том, оказывает ли канадское правительство помощь предприятиям лесопромышленного комплекса, назначая им низкий налог на вырубку государственного леса (или предоставляя им права на заготовку древесины в государственных лесах на льготных условиях). Для того чтобы добиться перемирия в этом затянувшемся конфликте, в 1996 г. Канада согласилась на пятилетний период принять на себя обязательство добровольного ограничения экспорта лесоматериалов. В соответствии с этим обязательством годовой объем экспорта древесины хвойных пород в Соединенные

Штаты из провинций Альберта, Британская Колумбия, Онтарио и Квебек был ограничен значением 14,7 млрд досковых футов. Кроме того, Канада взяла на себя обязательство взимать большую пошлину с любого количества древесины, экспортируемой в США сверх этого количества. Однако по истечении пятилетнего срока правительство Соединенных Штатов объявило о своих планах ввести новые тарифы на канадскую древесину хвойных пород, если Канада не согласится принять дополнительные меры по сдерживанию экспорта. В настоящее время проходят переговоры между официальными представителями этих двух стран по данному вопросу.

Экспортное регулирование может также служить в качестве одного из способов воздействия на политических противников страны. Так, эмбарго — полный запрет на экспорт (и/или импорт) товаров в ту или иную страну — вводится правительством страны или межгосударственными органами власти в случае, когда возникает необходимость призвать другую страну к ответственности за те или иные действия. Например, в 1990 г., после оккупации Кувейта иракскими войсками, Организация Объединенных Наций ввела эмбарго на торговлю с Ираком.

Другие нетарифные ограничения. Помимо перечисленных выше для защиты отечественных компаний от иностранной конкуренции используются и другие нетарифные ограничения на внешнюю торговлю. Некоторые нетарифные ограничения, продиктованные внутривнутриполитическими причинами, вводятся на законных основаниях, но оказывают ограничивающее действие на торговлю. Однако большинство нетарифных ограничений носит откровенно протекционистский характер. Как показано в главе 10, в процессе международных переговоров, проводившихся после Второй мировой войны, удалось сократить использование таможенных тарифов и квот. Именно поэтому в современных условиях нетарифные ограничения представляют собой основное препятствие на пути развития международной торговли. Нетарифные ограничения труднее устранить, чем тарифы и квоты, поскольку в большинстве случаев они входят в состав бюрократических процедур, которые не поддаются быстрому изменению. К числу наиболее распространенных форм неколичественных ограничений на международную торговлю относятся следующие:

- ✦ производственные стандарты и стандарты контроля качества продукции;
- ✦ ограниченный доступ к сетям распределения;
- ✦ государственная политика закупок;
- ✦ требования закупок из местных источников;
- ✦ нормы правового регулирования;
- ✦ валютное регулирование;
- ✦ регулирование инвестиций.

Все эти формы нетарифных ограничений ниже рассмотрены более детально.

Производственные стандарты и стандарты контроля качества продукции.

Одна из самых распространенных форм нетарифных ограничений сводится к тому, что перед выходом на рынок страны любой товар должен быть проверен на предмет его соответствия производственным стандартам или стандартам контроля качества, принятым в этой стране. Иностранные компании во многих случаях

заявляют, что такие стандарты ставят их продукцию в неблагоприятные условия. Например, в Тайване требуется проводить более доскональную и дорогостоящую проверку чистоты импортируемых фруктовых соков по сравнению с соками местного производства. В России введена обязательная проверка качества телекоммуникационного оборудования, ввозимого в страну, двумя отдельными правительственными организациями — этот процесс часто занимает от 12 до 18 месяцев.⁸ В Малайзии принято обязательное правило, в соответствии с которым все мясные продукты должны проверяться должностными лицами на местах на предмет соответствия способа приготовления этих продуктов исламским обычаям.⁹ А в Египте требуется, чтобы содержание жира в импортируемом мясе не превышало 7%, хотя это требование не распространяется на мясные продукты местного производства.¹⁰

Ограниченный доступ к сетям распределения. Ограничение доступа иностранных поставщиков к обычным каналам распределения также может служить в качестве нетарифного ограничения. В Китае требуется, чтобы распределением ввозимых в страну товаров занимались только местные фирмы (следует отметить, что правительством Китая было дано обещание отменить это правило к концу текущего десятилетия).¹¹ В Таиланде иностранные банки имеют право открывать не более трех отделений, и только одно из них может быть расположено в столице страны, Бангкоке.¹² В Индии требуется, чтобы нефтепродукты, некоторые фармацевтические препараты, а также многие нетарифированные сельскохозяйственные товары ввозились в страну только предприятиями государственного сектора экономики.¹³ В Тайвань разрешается ввозить только 18 копий того или иного художественного фильма; количество кинотеатров, в которых разрешено одновременно показывать один и тот же фильм, также ограничено числом 18. Такая политика помогает защитить отечественную киноиндустрию от иностранной конкуренции. В Китае введены аналогичные ограничения на показ зарубежных фильмов.¹⁴

Япония испытала на себе всю тяжесть критики, развернувшейся в мире в ее адрес по проблеме доступа к сетям распределения. Во многих случаях иностранные компании не могут получить доступ к сетям распределения товаров в Японии из-за тесных корпоративных и семейных связей между местными промышленными компаниями и предприятиями оптовой и розничной торговли. Например, компания *Guardian Industries* из штата Мичиган (крупнейший в мире производитель листового стекла) столкнулась с большими проблемами в процессе выхода на японский рынок, несмотря на то что цены на продукцию этой компании были на 25% ниже цен на аналогичную продукцию, выпускаемую японскими конкурентами. Руководству *Guardian* было трудно найти японских посредников, которые согласились бы заниматься транспортировкой и распределением продукции компании. Как утверждается, японские предприятия по выпуску изделий из стекла, а также предприятия оптовой торговли опасались наказания со стороны трех крупнейших японских производителей листового стекла, занимающих лидирующее положение на внутреннем рынке, в случае, если эти предприятия будут иметь дело с продукцией их конкурентов.¹⁵

В нескольких случаях в адрес японских «*keiretsu*» (групп компаний, владеющих значительными пакетами акций друг друга, а также связанных между собой

как поставщики и потребители) были выдвинуты открытые обвинения в том, что они препятствуют проникновению иностранных компаний на рынок Японии. Например, *AIG*, крупнейшая многонациональная страховая корпорация, занимается страхованием потребителей на японском рынке с 1946 г., однако до сих пор у компании есть трудности со страхованием от промышленных рисков на этом рынке. Проблема состоит в том, что большинство основных японских компаний покупают такую страховку в страховых фирмах, которые являются подразделениями их «*keiretsu*». Безусловно, такие тесные корпоративные связи, хотя и действуют как нетарифные ограничения, не всегда имеют дискриминационный характер, так как они наносят ущерб как иностранным, так и отечественным компаниям, работающим на японском рынке.

Углубленное изучение культуры

Узнайте, как ориентированные на защиту местной промышленности ценности и мировоззрение японцев способствовали послевоенным экономическим успехам страны. Посетите web-сайт www.prenhall.com/griffin, чтобы получить необходимую информацию.

...  www.prenhall.com/griffin



Политика государственных закупок. Государственная политика регламентации закупок, в соответствии с которой для национальных компаний создаются льготные условия, представляет собой еще одну форму нетарифных ограничений во внешней торговле. В Соединенных Штатах Америки ограничения такого типа широко распространены под лозунгом «покупай американское» и на федеральном уровне, и на уровне отдельных штатов, и на местном уровне. Например, муниципальные власти Лос-Анджелеса отдают предпочтение закупке оборудования для системы общественного транспорта у американских производителей.¹⁶ Федеральное правительство США, как правило, требует, чтобы международные путешествия воздушным транспортом, оплаченные за счет правительственных средств, осуществлялись на самолетах американских авиалиний.

Несмотря на собственную дискриминационную политику, правительство Соединенных Штатов резко критикует аналогичную политику, проводимую в других странах. На протяжении долгих лет тянется упорная борьба между правительствами США и Японии относительно права американских строительных компаний принимать участие в конкурсах на участие в проектах государственно-муниципального строительства в Японии. Как утверждают представители правительства Соединенных Штатов, Япония исключает иностранные компании из процесса конкурсного отбора претендентов на получение строительных контрактов, если у этих компаний нет опыта ведения строительных работ в Японии. Для американских компаний подобная постановка вопроса аналогична попытке решить дилемму: «что было раньше — яйцо или курица».

Политика государственных закупок играет особенно важную роль в тех странах, которым свойственна большая доля государственной собственности в промышленности и в других отраслях экономики. Если правительство страны ведет политику закупок, создающую льготные условия для местных компаний, иностранным компаниям путь к проникновению на большую часть рынка этой страны закрыт. Большой размер сектора экономики Бразилии, контролируемого государством, в сочетании с ведением политики закупок под лозунгом «покупай бразильское» сдерживает импорт в страну такой важной продукции, как компьютеры, программное обеспечение и телекоммуникационное оборудование. Претенденты на получение правительственных контрактов, удовлетворяющие требованиям, необходимым для предоставления льготного режима, — будь то бразильские компании, использующие бразильские технологии или продукты, или компании, в продукции которых содержится местных компонентов не меньше установленного предельного значения, — получают льготы в размере 12% при участии в конкурсах на получение таких контрактов. (Другими словами, бразильская компания, претендующая на получение правительственного контракта, одержит победу, если цена, которую предлагает эта компания, превышает цену, предложенную иностранной компанией, не более чем на 12%.) В Беларуси, Египте и Польше используются аналогичные процедуры.¹⁷

Требования закупок у местных поставщиков. Правительства стран могут воспрепятствовать экспорту продукции иностранных компаний или деятельности этих компаний на их территории, требуя от них осуществления закупок товаров или услуг у местных поставщиков. Например, правительство Китая требует, чтобы на электростанциях мощностью не более 600 мегаватт использовалось оборудование только отечественного производства.¹⁸ В России обязательным условием деятельности совместных предприятий в нефтяной промышленности является закупка не менее 70% оборудования у местных производителей. Французское правительство требует, чтобы местные телевизионные каналы, такие как *TF1* и *Canal Plus*, показывали французские фильмы на протяжении не менее 40% эфирного времени, фильмы, снятые в странах Европы, — на протяжении 60% эфирного времени, тем самым существенно ограничивая рынок, доступный для фильмов, снятых за пределами Европы. Такие ограничения существуют также и на радиостанциях. В лучшее эфирное время не менее 40% песен, которые транслируют 1700 французских радиостанций, работающих в диапазоне AM и FM, должны быть написаны французскими авторами или их должны исполнять французские или франкоязычные певцы.¹⁹ В странах Евросоюза, а также в Малайзии и Австралии существуют такие же требования к радиовещательным компаниям.²⁰ Правительство США активно протестует против подобных требований, утверждая, что они введены с целью ограничения конкуренции со стороны американских звукозаписывающих студий, кинокомпаний и телевизионных каналов.

Нормы правового регулирования и контроля. Нетарифные ограничения могут принимать форму нормативного регулирования и контроля, осуществляемого правительственными органами. В числе соответствующих мер можно назвать такие действия местных органов власти, как проверка соблюдения санитарных норм и требований техники безопасности; ужесточение норм охраны окружающей среды;

требование об обязательном получении компаниями соответствующих лицензий перед началом их деятельности в стране или перед строительством новых предприятий на ее территории; назначение налогов и платы за коммунальные услуги в размере, который отрицательно сказывается на конкурентоспособности международных компаний на местном рынке. Например, в соответствии со схемой выплаты страховых премий за фармацевтические товары, разработанной Государственным агентством Тайваня по страхованию здоровья (National Health Insurance Bureau), более благоприятные условия создаются для непатентованных лекарственных препаратов отечественного производства по сравнению с импортными препаратами. В Индии Центральная комиссия по установлению категории фильмов (Central Board of Film Certification) осуществляет контроль над импортом зарубежных фильмов, проверяя каждый фильм на предмет соответствия его содержания различным категориям местных зрителей. В Туркменистане все потребительские товары, ввозимые в страну, должны быть одобрены Государственным комитетом по стандартам (State Standards Committee). Медлительность такого процесса одобрения затрудняет импорт скоропортящихся продуктов. В Южной Корее три отдельных агентства контролируют соблюдение правил маркировки продуктов питания, импортируемых в страну. По мнению американских экспортеров, частое изменение этих правил без предварительного согласования и уведомления зарубежных производителей продуктов питания представляет собой не что иное, как сознательную попытку воспрепятствовать импорту сельскохозяйственной продукции зарубежного производства.²¹ В Малайзии и Таиланде запрещено передвижение автотранспортных средств с большим рабочим объемом цилиндра по платным автострадам; такая практика имеет соевой целью сдерживание импорта продукции таких иностранных производителей, как *Barley - Davidson* и *BMW*.²²

Валютное регулирование. Правительства многих стран, в особенности развивающихся стран и стран с плановой экономикой, сдерживают международную торговлю с помощью валютного регулирования. В таких странах компании, занимающиеся экспортом товаров, получают право обменивать иностранную валюту по выгодному курсу, что должно повысить привлекательность иностранных рынков для отечественных производителей. Напротив, компании, занимающиеся импортом товаров, вынуждены покупать иностранную валюту в центральном банке страны по невыгодному курсу, что приводит в результате к повышению местных цен на иностранные товары. Туристам, путешествующим в таких странах, приходится обменивать иностранную валюту по особому обменному курсу. Этот курс, как правило, устанавливается таким образом, чтобы получить как можно больше валюты от иностранцев, свободно расходующих достаточно большие суммы денег.

В качестве иллюстрации валютного регулирования можно привести следующие примеры. После провозглашения Узбекистаном независимости от Советского Союза в 1991 г. в стране ощущалась большая нехватка иностранной валюты. Для того чтобы решить эту проблему, правительство Узбекистана осуществляет контроль над всеми торговыми операциями, влекущими за собой оплату счетов в иностранной валюте. В процессе распределения скудных запасов иностранной валюты правительство создает более благоприятные условия для компаний, импортирующих капитал, по сравнению с компаниями, импортирующими потребительские товары.

Правительство Сирии следует еще более сложной стратегии привлечения иностранной валюты. В этой стране существует пять официальных и два неофициальных обменных курса. Самый выгодный курс предназначен для осуществления операций по погашению официальных правительственных кредитов. Еще один выгодный курс используется для операций по экспорту нефтепродуктов компаниями государственного сектора, а также для всех правительственных операций по импорту товаров. Менее выгодные обменные курсы используются для совершения таких операций, как оплата обучения сирийских студентов за границей, выплата государственных пошлин, обмен иностранной валюты туристами, приток капитала, а также для осуществления других международных операций.²³ Аналогичным образом в 2003 г. валютный контроль был введен в Венесуэле с целью защиты валютных резервов. Необходимость в этом возникла как результат всеобщей забастовки, длившейся на протяжении двух месяцев и подорвавшей национальную экономику. Валютное регулирование позволяет ограничить приобретение иностранной валюты компаниями, которые импортируют в страну второстепенные товары.²⁴

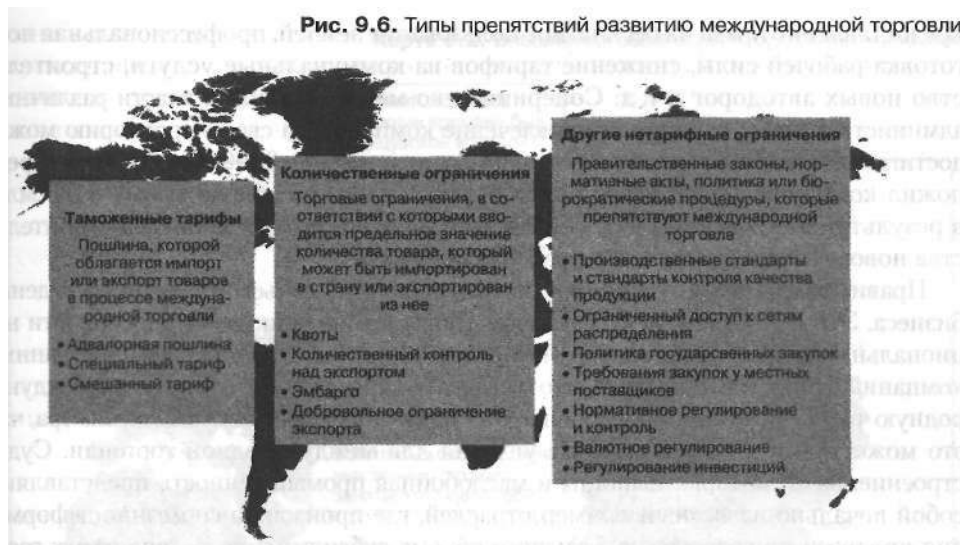
Регулирование инвестиций. Государственное регулирование иностранных инвестиций и иностранной собственности — явление широко распространенное, особенно в ключевых отраслях экономики, таких как телевидение и радиовещание, коммунальные услуги, авиаперевозки, заключение контрактов с предприятиями оборонного комплекса и предоставление финансовых услуг. Контроль со стороны государства в этих отраслях затрудняет выход иностранных компаний на соответствующие рынки страны. Например, в Польше иностранная собственность в сфере телевидения и радиовещания ограничена 33%; в Таиланде эта доля составляет 49%. На Филиппинах иностранная собственность в рекламной сфере ограничена 30%, в сфере телекоммуникаций — 40%.²⁵ В Индонезии существуют ограничения на долю иностранной собственности в таких отраслях, как телевидение и радиовещание, заготовка древесины, а также прокат фильмов и распространение видеокассет. В Соединенных Штатах ограничивается размер иностранной собственности в авиакомпаниях, а также на телеканалах и радиостанциях.

В настоящее время нетарифные ограничения представляют собой более серьезные преграды на пути развития международной торговли, чем таможенные тарифы. Ограничения такого типа, с одной стороны, продиктованы очевидными причинами внутривнутриполитического характера; с другой стороны, они отрицательно сказываются на конкурентоспособности иностранных компаний. Именно поэтому нетарифные ограничения могут вызвать серьезные международные конфликты. Международным компаниям, деятельность которых зависит от нетарифных ограничений, во многих случаях необходима помощь правительств их стран в решении таких проблем. На рис. 9.6 представлены различные типы препятствий на пути развития международной торговли.

Содействие международной торговле

В предыдущих разделах данной главы были проанализированы методы, используемые правительствами стран с целью ограничения торговой деятельности ино-

Рис. 9.6. Типы препятствий развитию международной торговли



странных компаний на своей территории. В следующих разделах рассматриваются различные элементы стратегии государства, направленной на поддержку международного бизнеса, в том числе предоставление субсидий, создание зон свободной торговли и развертывание программ финансирования экспорта. Как правило, задача этих программ заключается в создании рабочих мест в экспортном секторе экономики страны или в привлечении инвестиций в экономически депрессивные регионы.

Правительственные субсидии

Многие страны стремятся поощрять экспортную деятельность национальных компаний путем предоставления им правительственных субсидий с целью сокращения затрат на ведение бизнеса. Например, в Бразилии и Кении импортируемые исходные ресурсы, используемые в процессе производства экспортных товаров, освобождаются от налогов и таможенных тарифов; в то же время в Индии доходы от экспорта освобождаются от подоходного налога. В Австралии внедрены аналогичные схемы поощрения экспорта в таких отраслях, как автомобильная, текстильная, легкая и обувная промышленность.²⁶ В Малайзии налоговые льготы предоставляются экспортным компаниям, которые открывают свои коммерческие представительства за рубежом и осуществляют маркетинговые исследования на многообещающих экспортных рынках.²⁷

В целях содействия экономическому развитию органы власти на федеральном уровне, региональном и местном уровнях во многих случаях предоставляют компаниям еще один тип субсидий, что имеет своей целью склонить компании к размещению или расширению своих производственных мощностей в соответствующих районах, что, в свою очередь, приводит к созданию дополнительного количества рабочих мест и расширению местной базы налогообложения. Такие льготы могут принимать следующие формы: снижение налога на собственность,

предоставление права на бесплатное пользование землей, профессиональная подготовка рабочей силы, снижение тарифов на коммунальные услуги, строительство новых автодорог и т. д. Соперничество между органами власти различных административных районов за привлечение компаний на свою территорию может достигать достаточно высокого уровня. Например, в конце 2000 г. штат Техас предложил компании *Toyota* пакет разнообразных льгот на общую сумму \$133 млн, в результате чего ему удалось обойти ряд других штатов и добиться строительства нового завода компании на своей территории.

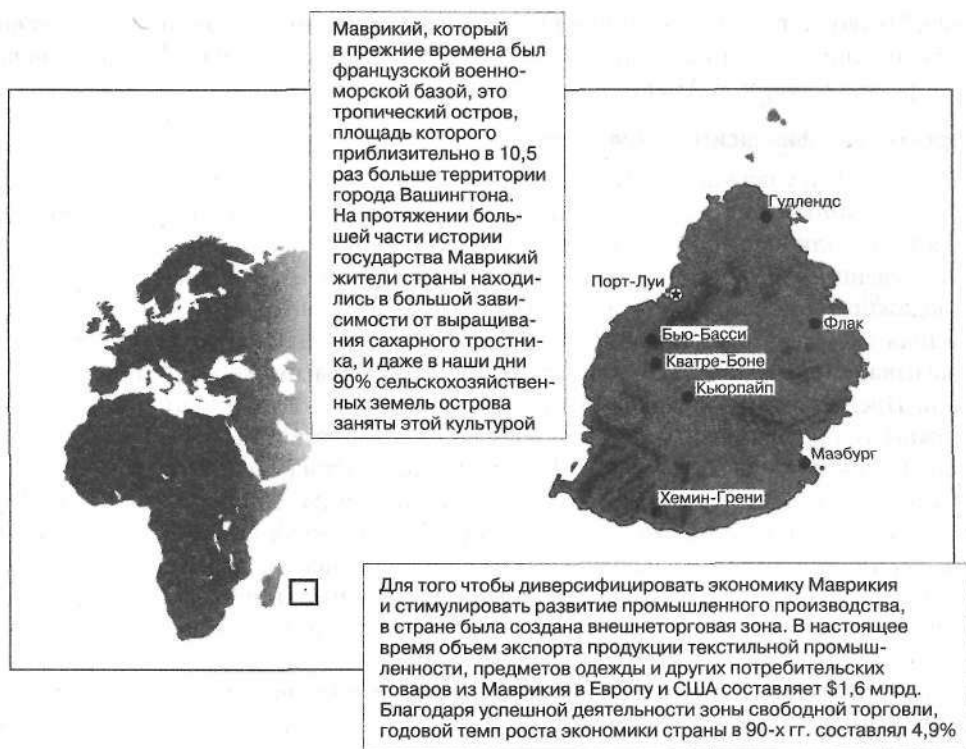
Правительственные субсидии позволяют сократить объем издержек на ведение бизнеса. Это приводит к искусственному повышению конкурентоспособности национальных компаний на экспортном рынке или к вытеснению ими иностранных компаний с внутреннего рынка, что оказывает определенное влияние на международную торговлю. С другой стороны, субсидии могут достичь такого размера, что это может разрушить нормальные условия для международной торговли. Судостроение, выращивание пшеницы и маслобойная промышленность представляют собой печально известный пример отраслей, где произошла серьезная деформация процесса торговли из-за большого объема субсидий, предоставляемых государством. В войне субсидий больше всего проигрывают эффективно работающие производители продукции в странах, которые не имеют возможности выделять крупные субсидии, например, предприятия таких отраслей, как выращивание пшеницы в Австралии или молочная промышленность в Новой Зеландии.

Внешнеторговые зоны

Внешнеторговая зона (foreign trade zone, FTZ) — это географический район, в котором обеспечивается льготный таможенный режим для импорта или экспорта товаров. Размеры внешнеторговых зон могут варьировать от небольших площадей, равных территории товарного склада или производственного предприятия (такого как предприятие по выпуску дизельных двигателей компании *Caterpillar*, расположенное в г. Мосвилль, штат Иллинойс), до площадей, занимающих большие территории (например, китайский город Шеньжень, граничащий с Гонконгом).²⁸ Во всем мире внешнеторговые зоны используются как инструмент ускорения экономического развития. Например, формирование таких зон сыграло главную роль в экономическом развитии небольшого африканского островного государства Маврикий (см. карту 9.2). Использование внешнеторговых зон позволяет компаниям сократить, отсрочить, а в некоторых случаях — полностью избежать выплаты таможенных пошлин. Как правило, компания импортирует компоненты своей продукции во внешнеторговую зону, осуществляет их переработку, после чего экспортирует готовый продукт за границу, избегая уплаты таможенных пошлин со стоимости импортированных компонентов.

Система **maquiladora** (система беспошлинного импорта компонентов на мексиканский рынок для последующей сборки и реэкспорта готовых изделий) представляет собой еще один пример использования зон свободной торговли. *Maquiladora* — это предприятие, расположенное во внешнеторговой зоне в Мексике; большинство предприятий типа *Maquiladora* находится в непосредственной близости от границы между Мексикой и США. Эти предприятия импортируют не-

Карта 9.2. Внешнеторговые зоны государства Маврикий



завершенные изделия или их компоненты, выполняют переработку сырья или сборку готовых изделий из компонентов и реэкспортируют готовую продукцию. Товары, выпускаемые предприятиями *Maquiladora*, пользуются льготным таможенным и налоговым режимом. В Мексике не взимаются таможенные пошлины с незавершенной продукции, импортируемой такими предприятиями, при условии что после окончательной сборки или обработки готовая продукция реэкспортируется за пределы Мексики. Оборудование, которое ввозится в Мексику и используется на предприятиях *Maquiladora*, также освобождается от таможенных пошлин. В США таможенные пошлины на продукцию, экспортируемую предприятиями *Maquiladora*, взимаются только со стоимости этой продукции, добавленной в результате ее обработки на территории Мексики. В настоящее время отрасль промышленности Мексики, состоящая из предприятий *Maquiladora*, является вторым по величине сектором экономики страны (после добычи нефти), а также занимает второе место в стране по объему поступлений иностранной валюты. Однако в результате принятия Североамериканского соглашения о свободной торговле (NAFTA) многие таможенные льготы, которыми раньше пользовались только предприятия *Maquiladora*, стали доступными для предприятий, расположенных на всей территории Мексики. Таким образом, мексиканс-

кие города, расположенные в глубине страны (такие как Монтеррей и Сальтильо), были поставлены в равные условия с приграничными городами (например, Нуэво-Ларедо и Матаморос) в плане привлечения на свою территорию новых предприятий иностранных компаний, продукция которых предназначена для рынка Северной Америки.

Программы финансирования экспорта

Успех или неудача экспортной деятельности компаний, занимающихся крупномасштабными проектами (такими как сборка самолетов, выпуск суперкомпьютеров или сооружение строительных объектов), зависит от того, насколько качественным является конечный продукт компании, обеспечивается ли послепродажное ремонтное обслуживание, а также предусмотрена ли достаточно выгодная схема финансирования проекта (последний фактор во многих случаях оказывается решающим). В качестве иллюстрации рассмотрим следующий пример. Предположим, компания *Boeing* конкурирует с компанией *Airbus* за возможность продажи авиакомпании *Air Canada* самолета на 200 мест для использования на местных авиалиниях. В процессе принятия решения, самолету какой компании следует отдать предпочтение, специалисты *Air Canada* внимательно взвешивают такие аргументы, как цена, послепродажная техническая поддержка, эксплуатационные издержки, а также финансовые издержки. При прочих равных обстоятельствах именно условия финансирования могут сыграть критическую роль в принятии решения о том, какая самолетостроительная компания получит контракт.

Принимая во внимание важность условий финансирования, в большинстве основных торгующих стран были созданы правительственные организации, призванные оказывать содействие отечественным компаниям в организации финансирования экспортных продаж, осуществляемых как в крупных, так и в небольших масштабах. **Экспортно-импортный банк США, Эксимбанк** (Export-Import Bank, Eximbank), обеспечивает финансирование экспорта продукции американских компаний посредством предоставления прямых кредитов и гарантий по кредитам; в 2001 г. этот банк обеспечил финансирование более чем 2300 экспортных сделок на сумму \$12,5 млрд. Крупные компании, такие как *Boeing*, являются важными клиентами Экспортно-импортного банка США, однако этот банк обслуживает также и мелких американских экспортеров. Например, Эксимбанк предоставил гарантии по банковским кредитам компании *De Francisci Machine Corporation* на сумму \$7,9 млн, что позволило этому небольшому нью-йоркскому производителю оборудования по обработке пищевых продуктов экспортировать свою продукцию в адрес двух польских предприятий по производству макаронных изделий. Кроме того, Эксимбанк и его субконтрактеры предоставляют стандартные услуги по коммерческому страхованию тем экспортным компаниям, которые сотрудничают с этим банком.²⁹ Еще одна организация, финансируемая правительством США, **Корпорация зарубежных частных инвестиций** (Overseas Private Investment Corporation, OPIC), обеспечивает очень важный тип страхования — страхование от политических рисков (эта тема рассматривалась в главе 3). В случае конфискации иностранным государством товаров или имущества застрахо-

ванной компании ОПИС компенсирует ей убытки. В большинстве основных стран, участвующих в международной торговле, есть аналогичные организации, обеспечивающие финансирование экспорта, коммерческое страхование, а также страхование от политических рисков.

Сдерживание недобросовестной торговой практики

Правительства многих стран мира принимают и внедряют программы, направленные на защиту отечественных отраслей экономики от отрицательного влияния импорта, а также программы, имеющие своей целью содействие экспорту. Неудивительно, что время от времени некоторые конкурирующие компании заявляют о нарушении правил конкурентной борьбы. В ответ на такие претензии во многих странах были приняты законы, защищающие отечественные компании от недобросовестной торговой практики.

В США жалобы, поступающие от компаний, пострадавших от недобросовестной торговой практики, в первую очередь рассматриваются в Международной торговой администрации (International Trade Administration, ИТА). Международная торговая администрация, входящая в состав Министерства торговли США, определяет, действительно ли несправедливая торговая практика имеет место. Министерство торговли передает подтвержденные случаи недобросовестной торговой практики на рассмотрение Комиссии по вопросам международной торговли (International Trade Commission, ИТС), имеющей статус независимой правительственной организации. Если все шесть членов Комиссии по вопросам международной торговли приходят к выводу о том, что американские производители понесли «материальный ущерб», эта организация в качестве противодействия несправедливой торговой практике вводит таможенные пошлины на импорт товаров, ставших причиной подобной ситуации. Комиссия по вопросам международной торговли, так же как и Канадский трибунал по вопросам международной торговли (Canadian International Trade Tribunal), и правительственные организации такого типа в других странах, рассматривает случаи недобросовестной торговой практики двух типов: правительственные субсидии, нарушающие нормальный процесс торговли, и несправедливую практику ценообразования.

Компенсационные пошлины

В большинстве стран предпринимаются меры по защите отечественных компаний от иностранных конкурентов, успешная деятельность которых обусловлена предоставляемыми им правительственными субсидиями. **Компенсационная пошлина** (countervailing duty, CVD) — это адвалорный тариф на импортируемый товар, введенный страной-импортером в качестве меры, противостоящей влиянию субсидий, предоставляемых иностранным компаниям. Компенсационная пошлина определяется таким образом, чтобы ее размер только покрывал преимущества, которые компания-экспортер получает от получения правительственной субсидии. Такой способ обеспечивает осуществление торговли на условиях конкурентных преимуществ отдельных компаний и в соответствии с законом отно-

сительных преимуществ, а не объемом субсидий, предоставляемых правительствами своим компаниям.

Не все правительственные субсидии дают иностранной компании незаслуженные конкурентные преимущества на внутреннем рынке другой страны. В большинстве стран компенсационные таможенные пошлины вводятся только в том случае, когда субсидирование сбыта продукции на внутреннем рынке страны, осуществляемое правительствами зарубежных стран, приводит к нарушению нормального протекания процесса международной торговли. Например, в процессе установления правил введения компенсационных таможенных пошлин правительство США пытается найти ответы на следующие вопросы: является ли подобная субсидия доступной для всех отраслей экономики данной страны, и в таком случае не следует применять компенсационные таможенные пошлины; или предоставление данной субсидии ограничено рамками отдельной отрасли экономики, и в таком случае целесообразно применить компенсационные таможенные пошлины. Если правительство иностранного государства предоставляет всем работодателям налоговую скидку за подготовку работников, которые страдают физическими недостатками, компенсационные таможенные пошлины не вводятся, поскольку такая налоговая скидка доступна всем компаниям данной страны. С другой стороны, если налоговая скидка предоставляется только предприятиям обувной промышленности, на импорт обуви могут быть введены компенсационные таможенные пошлины в размере, равном величине этой налоговой скидки.

Протесты против введения компенсационных таможенных пошлин в большинстве случаев являются результатом определенных действий правительства одной страны, направленных на преодоление мер, предпринятых правительством другой страны. Например, общепринятым принципом аграрной политики Евросоюза было повышение цен на продукцию европейских фермеров, которые выращивают зерно. К сожалению, высокая стоимость фуражного зерна привела к увеличению объема затрат европейских производителей продукции из свиного мяса, что, в свою очередь, сделало их мясные продукты неконкурентоспособными на мировом рынке. Для того чтобы сократить убытки предприятий по выпуску мясосопродуктов из-за высоких цен на зерно, Евросоюз согласился на предоставление субсидии для обеспечения экспорта консервов из ветчины и других мясных продуктов. При помощи этой субсидии датские и голландские предприятия по переработке свинины смогли захватить 25% канадского рынка мясных консервов. В результате канадские компании, занимающиеся выпуском продуктов из свинины, обратились в Канадский трибунал по вопросам международной торговли с просьбой о введении компенсационной таможенной пошлины на импорт мясных консервов датского и голландского производства (эта просьба была удовлетворена). Аналогичным образом органы власти Евросоюза сделали вывод о том, что южнокорейская компания *Hynix Semiconductor*, третий по величине в мире производитель микросхем памяти, получила конкурентные преимущества на базе субсидий, предоставленных правительством Южной Кореи. На основании этого вывода были введены компенсационные таможенные пошлины в размере от 30 до 35% на продукцию компании *Hynix*, продаваемую в странах Евросоюза.³⁰

Антидемпинговое законодательство

Во многих странах предпринимаются меры, направленные на то, чтобы отечественные компании не стали жертвой дискриминационной или хищнической стратегии иностранных компаний в сфере ценообразования — практики, типичным примером которой является демпинг. Существуют два типа демпинга. Во-первых, демпинг имеет место в случае, когда компания продает свои товары на внешнем рынке по ценам, которые ниже цен на эти же товары на внутреннем рынке этой страны. Этот тип демпинга представляет собой одну из форм дискриминационного ценообразования в процессе международной торговли. Второй тип демпинга предполагает продажу на внешнем рынке товаров по ценам ниже их себестоимости; в этом случае демпинг представляет собой одну из форм хищнической практики ценообразования. Проблема, связанная с хищническим ценообразованием, заключается в том, что компания может снизить цены на свою продукцию в стране, в которой она ведет торговую деятельность, вытеснить отечественные компании этой страны с рынка, после чего назначить монопольные цены на свою продукцию на этом рынке, пользуясь тем, что конкурирующие фирмы разорены. Антидемпинговое законодательство защищает местные отрасли экономики от демпинга, осуществляемого иностранными компаниями.

Следует отметить, что не всегда бывает просто определить, на самом ли деле имеет место первый тип демпинга — ценовая дискриминация. Например, многие западные политические деятели обвиняют японские компании в демпинге, обращая внимание на то, что в Токио розничные цены на товары японских компаний во многих случаях выше по сравнению с ценами на эти же товары в Нью-Йорке. Тем не менее неуместно использовать розничные цены в качестве критерия определения факта демпинга. Сопоставление необходимо проводить между ценами на товары, назначаемыми для иностранных и для отечественных потребителей непосредственно на предприятии, выпускающем эти товары, хотя данные об этих ценах получить достаточно трудно. Высокий уровень розничных цен в Токио может отображать неэффективность японской системы распределения или высокий уровень затрат на розничную торговлю товарами, а не демпинг со стороны производителя продукции.

При втором типе демпинга — хищническом ценообразовании — процесс определения себестоимости продукции также очень сложен, в особенности если речь идет о крупных многонациональных корпорациях (таких как *Toyota* или *Nissan*), в состав которых входит много подразделений. Например, когда Международная торговая администрация рассчитывает «себестоимость» пассажирского минифургона «Sienna» компании *Toyota*, следует ли определять себестоимость как маржинальные издержки производства еще одного минифургона модели «Sienna»? Следует ли включать в эти расчеты затраты, которые понесла компания *Toyota* на разработку и испытания этой модели, или необходимо просто признать тот факт, что эти затраты имели бы место независимо от самого существования рынка сбыта для автомобилей данной модели в США? Следует ли учитывать при этом накладные расходы компании? Виновность или невиновность иностранных компаний в осуществлении демпинга во многих случаях зависит от ответов на эти вопросы.

Дополнение к Закону о торговле «Супер-301»

Еще одно средство борьбы с несправедливой торговой практикой, имеющееся в распоряжении правительства США, — это статья 301 Закона о торговле от 1974 г., так называемый раздел «Супер-301». Согласно статье «Супер-301», торговый представитель США (представитель исполнительной власти) обязан от имени правительства публично отмечать самые вопиющие случаи дискриминационной торговой практики. После этого торговый представитель должен провести переговоры с правительствами соответствующих стран, направленные на устранение несправедливой торговой практики, осуществляемой этими странами. Если переговоры завершаются неудачей, органы исполнительной власти должны ввести репрессивные ограничения (такие как карательные таможенные тарифы и квоты на импорт) на торговлю со странами, нарушающими нормы международной торговли.

Статья «Супер-301» является серьезным аргументом, который могут использовать должностные лица, ведущие переговоры по таким вопросам. Например, в начале 90-х правительству США стало известно, что у американских компаний есть трудности с получением контрактов на сооружение крупных строительных объектов в Японии, несмотря на успешную деятельность этих компаний в этой отрасли и их опыт в строительстве крупных объектов во всем мире. Торговый представитель США Карла Хиллз (Carla Hills) предупредила правительство Японии о том, что японским компаниям будет запрещено участвовать в конкурсе на получение контрактов на сооружение крупных строительных объектов в США, которое финансируется федеральными органами власти.³¹

Срок действия статьи «Супер-301» формально истек в 1994 г. Тем не менее президент Клинтон продлил ее действие посредством специального указа, поэтому статья и сейчас остается мощным (хотя и не лишенным противоречий) средством борьбы с недобросовестной торговой практикой, имеющимся в торговом арсенале США. Применение «Супер-301» не увеличило количества сторонников США на международной арене. Поскольку статья создает благоприятные условия только для деятельности американских компаний, страны — члены Евросоюза выражают особое недовольство по поводу ее применения. Основным аргументом этих стран является то, что «Супер-301» препятствует глобализации торговли и поддерживает односторонние, а не многосторонние попытки решения проблем, возникающих на пути развития международной торговли. Многие компании, против которых направлено действие статьи «Супер-301», также выражают протест против ее применения. По их мнению, статья символизирует агрессивное поведение США по отношению к иностранным компаниям, а также пособничество группам компаний, объединенных общими интересами и имеющим возможность в любой момент времени воспользоваться благосклонностью Конгресса.

Целесообразность применения законов по борьбе с недобросовестной торговой практикой

Как ни странно это звучит, но многие экономисты выступают за отмену законов по борьбе с недобросовестной торговой практикой. Кто же, в конце концов, станет поддерживать недобросовестную торговлю? Сторонники отмены законов по

борьбе с несправедливой торговой практикой в общем разделяют цели, поставленные перед этими законами, в частности:

- ✦ содействие глобализации мировой экономики посредством стимулирования производства в тех странах, которые могут выпускать тот или иной продукт наиболее эффективно;
- ✦ организация процесса торговли на базе сравнительного преимущества, а не на основании размера правительственных субсидий;
- ✦ защита потребителей от хищнической торговой практики.

Однако, по мнению сторонников отмены законов по борьбе с несправедливой торговой практикой, эти законы приносят больше вреда, чем пользы. Их обеспокоенность касается главным образом способов применения этих законов. В Соединенных Штатах Америки иностранные компании, которым приписывается демпинг товаров, должны предоставить соответствующую документацию о процедурах установления цен на продукцию и определения ее себестоимости. Эти документы должны предоставляться на английском языке, с использованием Общепринятых принципов бухгалтерского учета США (Generally Accepted Accounting Principles, GAAP). Компании, которым не удалось уложиться в краткие сроки подачи этих документов, оказываются в невыгодном положении при рассмотрении их дел в Комиссии по вопросам международной торговли. Кроме того, критики законов по борьбе с несправедливой торговой практикой заявляют, что методология калькуляции себестоимости готовой продукции, используемая Комиссией по вопросам международной торговли, содержит в себе ошибки и приводит к смещению результатов в пользу отыскания случаев демпинга там, где их на самом деле не существует. Например, на протяжении десяти лет был запрещен ввоз киви из Новой Зеландии на рынок США; многие эксперты считают этот запрет совершенно необоснованным. В действительности многие страны, участвующие в процессе торговли на мировом рынке, считают, что принятие и введение в действие законов по борьбе с несправедливой торговой практикой в США продиктовано политическими соображениями, поэтому такие законы служат в качестве протекционистских торговых барьеров.

Некоторые экономисты занимают еще более критическую позицию по отношению к законам по борьбе с недобросовестной торговой практикой. Они убеждены в том, что эти законы вообще не имеют смысла, как теоретически, так и на практике, поскольку они приносят большой вред потребителям. Эти экономисты скептически относятся к аргументу о хищническом ценообразовании, утверждая, что за десятилетия исследований в сфере экономики им не удалось найти достаточно большого количества фактических примеров такой практики. Что касается ценовой дискриминации в международной торговле или предоставления правительственных субсидий, эти экономисты придерживаются следующей точки зрения: если иностранцы достаточно добры (или глупы), чтобы продавать свои товары в нашей стране по более низким ценам, разве это повод для недовольства?

Защитные меры

В предыдущих разделах рассматривалась проблема защиты от *недобросовестной торговой практики*. Международное торговое право позволяет странам обеспе-

чить защиту отечественных производителей от большого наплыва импортируемых товаров, даже если эти товары поступают на внутренний рынок вообще без нарушений. Такая защита позволяет местным производителям приспособиться к изменению экономических условий ведения бизнеса. Действия такого рода предполагают применение «статей о защитных мерах» или «статей о праве на освобождение от договорных обязательств» законов о торговле. В частности, в торговом законодательстве США, в Законе о торговле от 1974 г., существует специальный раздел — раздел 201, в котором предусматривается возможность введения федеральным правительством США таможенных тарифов, квот или других торговых ограничений в случае, если Комиссия по вопросам международной торговли (ИТС) приходит к выводу о нанесении большого ущерба американским компаниям в результате увеличения импорта, а также в случае, если президент подтверждает выводы ИТС. Как было отмечено в примере, приведенном в начале главы, в марте 2002 г. президент Буш ввел временные таможенные тарифы на импорт стали после того, как Комиссия по вопросам международной торговли признала факт нанесения ущерба американским сталелитейным компаниям в результате резкого увеличения импорта стали.

Краткое изложение содержания главы

Резюме

Формирование политики в сфере международной торговли, которая соответствовала бы интересам граждан, — важнейшая задача, стоящая перед правительствами большинства стран мира. Некоторые политические деятели считают, что самая подходящая политика — это политика свободной торговли. В то же время руководство многих компаний, правительственные чиновники и другие заинтересованные стороны приводят серьезные аргументы в пользу активного вмешательства государства в процесс международной торговли.

Некоторые аргументы в пользу государственного регулирования международной торговли, такие как необходимость обеспечения национальной безопасности, поддержка новых отраслей промышленности, сохранение уровня занятости и стратегические аргументы международной торговли, основаны на отраслевых интересах экономики страны. Другие аргументы, в числе которых следует назвать обеспечение экономического развития страны и необходимость поддержки базовых отраслей промышленности, обусловлены нуждами страны в целом.

На протяжении многих столетий в странах мира сформировался ряд различных торговых ограничений. Таможенные тарифы на импорт товаров позволяют увеличить национальный доход, а также помогают товарам отечественного производства успешно конкурировать с импортными товарами. Квоты и добровольное ограничение экспорта — еще две формы ограничений, вводимых на количество импортируемых или экспортируемых товаров. Другие нетарифные ограничения также могут поставить продукцию иностранного производства в невыгодное положение на внутреннем рынке страны. В числе нетарифных ограничений следует

назвать такие, как производственные стандарты и стандарты контроля качества продукции, ограниченный доступ к сетям распределения, государственная политика закупок, требования закупок из местных источников, нормы регулирования и контроля экспортно-импортных операций, валютное регулирование и регулирование инвестиций.

Национальные правительства стремятся поддерживать интересы отечественных компаний в сфере международной торговли также посредством реализации других программ, таких как предоставление субсидий, создание зон свободной торговли и содействие в вопросах финансирования экспорта. Правительства могут субсидировать местное производство товаров и предоставление услуг, чтобы повысить конкурентоспособность этих товаров и услуг на международном рынке. Кроме того, для стимулирования экспорта продукции отечественных компаний правительства могут санкционировать создание зон свободной торговли. Разработка и реализация программы финансирования экспорта также имеет своей целью оказание помощи экспортным компаниям в вопросах сбыта их продукции на внешнем рынке.

Национальные правительства защищают местных производителей от недобросовестной торговой практики посредством принятия и введения в действие законов по борьбе с такой практикой. Компенсационные таможенные пошлины налагаются на продукты иностранного производства, которые выпускаются с привлечением правительственных субсидий, нарушающих нормальный процесс международной торговли. Антидемпинговые законы защищают местных производителей от практики хищнического ценообразования и ценовой дискриминации со стороны иностранных компаний. Статья «Супер-301» Закона о торговле увеличивает возможности американской стороны в плане отстаивания интересов США в переговорах по разрешению международных торговых конфликтов.

Контрольные вопросы

1. Что такое справедливая торговля? Кому она выгодна?
2. В чем состоит аргумент в пользу государственного регулирования внешней торговли, основанный на необходимости поддержки новых отраслей промышленности?
3. Назовите различные типы таможенных тарифов.
4. Почему компании-импортеру выгодно заблаговременно получить в свое распоряжение данные о тарификации импортируемых товаров от Таможенной службы США?
5. На каком основании в стране может быть введено добровольное ограничение экспорта?
6. Назовите основные формы нетарифных ограничений.
7. Что такое зона свободной торговли?
8. Какую роль играет Эксимбанк?
9. С какой целью вводятся компенсационные таможенные пошлины?
10. Назовите два типа демпинга и дайте их определение.

Вопросы для обсуждения

1. Перечислите преимущества и недостатки политики поддержки базовых отраслей промышленности.
2. Во многих странах мира высказываются многочисленные протесты против ограничения доступа иностранных компаний на внутренний рынок Японии (эти протесты в определенной степени обусловлены успехом японских компаний в конкурентной борьбе на международном рынке). Кто выиграет и кто проиграет от снижения ограничений на импорт товаров на японский рынок?
3. Стратегическая теория торговли применима к тем отраслям, в состав которых входит всего несколько компаний, функционирующих во всем мире. Перечислите как можно больше отраслей, которые попадают в эту категорию.
4. Начиная с 1992 г. в Индонезии действуют высокие экспортные пошлины на экспорт древесного сырья и пиломатериалов. Почему были введены эти пошлины? (Подсказка: Какое влияние оказали эти экспортные тарифы на внутренний рынок древесины и лесоматериалов? Какие отечественные отрасли промышленности должны получить выгоду от этого?) Кому будет нанесен ущерб в результате введения этих экспортных пошлин?
5. Должен ли вызывать беспокойство у потребителя тот факт, что иностранные компании продают свои товары по низким ценам?

Развитие навыков в международном бизнесе

Оценка торговых барьеров

Торговые ограничения, введенные в отдельных странах, достаточно часто отрицательно сказываются на способности компаний продавать свою продукцию на рынках зарубежных стран. Ваша задача состоит в том, чтобы выбрать одну из отраслей или один из продуктов и составить отчет о торговых или инвестиционных ограничениях, введенных какими-либо пятью странами на импорт этого продукта. В число этих пяти стран может входить только одна страна — член Евросоюза, так как все страны ЕС придерживаются общей политики в сфере международной торговли.

К счастью, существует много источников полезной информации, доступных и в печатной форме, и в Интернете. Администрация торгового представительства США ежегодно публикует аналитические обзоры торговых ограничений, которые вводятся другими странами, в *«Докладе по вопросам зарубежных торговых ограничений»* (National Trade Estimate Report on Foreign Trade Barriers). В этом докладе представлено также подробное описание развития текущих торговых конфликтов между США и другими странами. В странах Евросоюза источником аналогичной информации служит «База данных о доступе на рынки по отраслям и о торговых ограничениях» (Market Access Sectoral and Trade Barriers Database);

эта информация доступна на web-сайте ЕС. На web-сайте Таможенной службы США представлена информация о таможенных тарифах, введенных Соединенными Штатами. Другие организации, такие как Всемирная торговая организация и отраслевые торговые ассоциации, также публикуют полезную информацию. На странице web-сайта данного учебника, посвященной главе 9, указаны ссылки на web-сайты, которые можно использовать при выполнении этого задания.

Заключительный кейс

Большая суматоха вокруг квот

Компания *Lands' End* разместила заказ на поставку партии брюк из хлопчатобумажной ткани в количестве 200 000 пар из Тайваня. Руководство этой компании, расположенной в штате Висконсин и занимающейся розничной торговлей товарами по каталогам, планировало разместить рекламные объявления на эту продукцию в каталоге за февраль 2000 г. Однако возникли непредвиденные трудности с доставкой партии товара. Тайский экспортер не успел обеспечить необходимую квоту на хлопчатобумажные брюки, предназначенные для отгрузки в адрес Соединенных Штатов, и поэтому пропустил торговый сезон. Компании *Lands' End* пришлось снять рекламу этой продукции со страниц каталога уже после того, как он попал в печать.

Этот пример иллюстрирует еще один малопривлекательный результат пагубных законов, регулирующих международную торговлю швейными изделиями. Исполнительный директор компании *Lands' End* сказал по этому поводу: «Квоты на швейные изделия очень обременительны для нас».

В настоящее время система квот включает не меньше 1000 различных ограничений на импорт, которые покрывают множество категорий товаров, выпускаемых во всех странах мира. Такая разветвленная система квот на импорт приводит к повышению цен на товары, из-за чего американские потребители ежегодно теряют десятки миллиардов долларов.

Какие выгоды получают США от этой системы? Это даже не протекционизм по отношению к отечественным отраслям экономики, ради которого и были установлены нормы, регулирующие международную торговлю. На самом деле эта выгода состоит в том, что предприимчивые производители продукции и их посредники изобрели хитроумный способ использования системы квот с целью перемещения своих предприятий, работников и продукции в самые дальние уголки земного шара в поисках лазеек в законодательстве, позволяющих извлечь дополнительную прибыль. В конечном итоге потребитель получит требуемые товары (в данном примере — хлопчатобумажные брюки). Вполне возможно, что эти брюки шьют те же китайские работники, которые выпускали бы их и в условиях свободной мировой экономики. Однако при существующей системе цена на эти изделия выше, намного выше, чем это было бы при отсутствии квот. Часть средств, полученных на базе повышенных цен на товары, переходит в распоряжение Казначейства США в форме таможенных пошлин. Однако миллиарды долларов,

которые приходится расходовать потребителям из-за таких высоких цен на товары, остаются за границей. Часть этих средств «тонет» в открытом море из-за необходимости доставлять товары по обходным маршрутам. Значительная часть денег «прилипает» к рукам иностранцев, которые имеют широкие связи и соответственно могут контролировать процесс распределения квот. На Дальнем Востоке права на предоставление квот беззащитно продаются и покупаются точно так же, как и многие биржевые опционы.

Дэвид Ли (David Lee), генеральный директор гонконгской компании *Comey Ltd.*, с удовольствием вспоминает, как в начале 90-х его семья открывала свои предприятия по производству изделий из кашемира на Мадагаскаре. Кашемировая пряжа изготавливается из мягкой шерсти коз, которых выращивают в холодных горах или на равнинах Монголии и северных районов Китая. Компания *Comey*, которая сотрудничает с такими компаниями, как *GAP, Limited* и *Calvin Klein*, переправляет кашемировую пряжу по морю из Китая на три предприятия, расположенные на Мадагаскаре; как правило, транспортировка продукции морским транспортом занимает от четырех до шести недель. Грузы доставляются именно по такому маршруту, так как в США и в европейских странах нет никаких количественных ограничений на импорт товаров из Мадагаскара, тогда как Китай имеет очень небольшую квоту на поставку шерстяных свитеров в эти страны и, следовательно, должен выплачивать штрафы за превышение этой квоты. По оценкам Дэвида Ли (который живет в Гонконге, но семья его почти в полном составе переехала на Мадагаскар), в текущем году компания отгрузит 1,2 млн свитеров из кашемира с предприятий, расположенных на острове, в США и страны Европы.

Каким образом произошло так, что правительство Соединенных Штатов, считающее себя выдающимся сторонником свободной торговли, было вовлечено в этот искаженный тип протекционизма? В 1957 г. представители легкой промышленности США убедили законодателей в необходимости ограничить импорт хлопчатобумажных текстильных изделий из Японии. В начале 60-х в США были введены ограничения на поставки швейных изделий из Гонконга. После этого список квот становился все более и более длинным — такая-то квота на импорт женского белья из страны X, такая-то квота на импорт пижам из страны Y, такая-то квота на импорт рукавиц, носков, даже наволочек и полотенец. Как и в системе налогообложения с тысячами присущих ей норм, в системе квот (кроме, возможно, законной торговли квотами на внутреннем рынке страны) появилось множество бюрократических уловок. В странах Азии и Ближнего Востока широко распространена практика наклеивания на товары ложных ярлыков, якобы свидетельствующих о поставке этих товаров из стран с невыполненными квотами. Обнаружение случаев такой ложной маркировки товаров требует привлечения сотен американских инспекторов.

Тем не менее самый крупный выигрыш в этой игре можно получить, играя строго по правилам. Марджори Янг (Marjorie Yang) вернулась из Соединенных Штатов в Гонконг в 1978 г., чтобы помочь своему отцу (выходцу из Шанхая) в управлении компанией *Esquel Group*. В настоящее время семейная компания *Esquel* — это крупнейший в мире производитель мужских рубашек из хлопка.

По словам Марджори Янг (которая в настоящее время возглавляет компанию), товарооборот *Esquel* составляет \$500 млн, а чистая прибыль превышает \$50 млн. Компания *Esquel*, на предприятиях которой занято 43 000 работников, выпускает около 48 млн рубашек и 5 млн пар брюк в год. Среди заказчиков продукции *Esquel* самые признанные компании в отрасли, такие как *Polo Ralph Lauren*, *Tommy Hilfiger*, *Brooks Brothers*, *Hugo Boss*, *Nordstrom*, *Eddie Bauer*, *Abercrombie & Fitch* и *Lands' End*.

Особый талант семьи Янг состоит в их понимании системы торговли. Когда в 1978 г. семья основала свою компанию, они должны были (как новые участники рынка) купить в Гонконге права на квоты на сбыт своей продукции на рынке. Вместо этого руководством компании было принято решение об открытии производства в материковой части Китая. В скором времени компания отгружала в адрес заказчиков около 12 млн предметов одежды в год. Однако впоследствии в Соединенных Штатах Америки и в странах Европы неожиданно были введены жесткие квоты на продукцию текстильной и легкой промышленности, поступающую из Китая. В результате владелец компании *Esquel* приобрел предприятие, расположенное в г. Пинанг, Малайзия; это предприятие стало крупнейшим экспортером мужских и женских рубашек. Вскоре Соединенные Штаты ввели квоты на импорт товаров из Малайзии, поэтому семья Янг начала производство продукции в Шри-Ланке и на острове Маврикий, расположенном в центре Индийского океана. «Если бы не квоты, никому из нас и в голову не пришло бы размещать производство на острове Маврикий, чтобы перевозить готовую продукцию по морю в Соединенные Штаты, — говорит дочь владельца компании. — Можно ли представить себе более отдаленное место? И разве это не выглядит нелепо?»

Компания *Esquel* выращивает свое основное сырье — длинноволокнистый хлопок — на западе Китая, прядет из этого хлопка пряжу на юге Китая, в городе Гуандун. Затем хлопчатобумажная пряжа и необходимые сопутствующие материалы переправляются морским транспортом в Малайзию и на Маврикий, где из этих материалов шьются готовые изделия, предназначенные для экспорта в Соединенные Штаты и в страны Европы. В настоящее время Маврикий имеет большие квоты на экспорт продукции, однако эта страна испытывает недостаток в рабочей силе. Поэтому компании *Esquel* пришлось нанять 2000 китайских работников на свои предприятия, расположенные на острове Маврикий.

Эта процедура производства и продажи одежды распространена во всем мире. Дубай и Бахрейн располагают большими квотами, но испытывают недостаток в работниках, поэтому им приходится импортировать рабочую силу из Индии и Пакистана. Остров Сайпан (территория США) нанимает рабочую силу на свои предприятия по выпуску швейных изделий в Китае и на Филиппинах. Камбоджа имеет большие квоты, но не имеет управляющего персонала в достаточном количестве, поэтому страна импортирует менеджеров из Китая. Южная Корея, испытывающая недостаток в квотах, открыла сотни предприятий по пошиву одежды в Гватемале, Гондурасе и Индонезии. Тайваньские компании, обладающие большим потенциалом в производстве синтетических волокон, вкладывают большие средства в открытие предприятий на территории Вьетнама и Китая.

Американские предприниматели не остаются в стороне от подобных схем. Ричард Саттон (Richard Sutton) — розничный торговец одеждой во втором поколении, владелец нью-йоркской компании *Lollytogs*, которая поставляет предметы одежды таким фирмам, как *Target*, *Sears* и *Mervyn's*, а также продает школьные формы по лицензии *Bugle Boy*. *Lollytogs*, семейная компания с товарооборотом, превышающим \$100 млн, импортирует 95% предметов одежды, которыми она торгует.

Ричард Саттон проводит много времени в самолетах. «Из-за квот я вынужден путешествовать по 15 странам мира, — рассказывает он. — Продукция нашей компании пользовалась широким спросом в Омане. На протяжении 10 лет компания продавала свои товары на рынке Омана, а никто другой даже не мог найти эту страну на карте. Затем другие компании также вышли на рынок Омана, неожиданно были введены квоты, и постепенно цены повысились до такого уровня, что наша компания больше не могла выдерживать ценовую конкуренцию с продукцией компании *Kmart*.» В результате компании *Loolytogs* пришлось перенести свою деятельность на рынки Танзании, Египта и Бангладеш. «Случилось так, что у Бангладеш сложились достаточно неплохие отношения с Соединенными Штатами, — объясняет г-н Саттон. — Благодаря большим политическим связям с правительством США, Египет также располагает чрезвычайно высокими квотами на хлопчатобумажные брюки для мужчин и юношей.»

Без таких связей страна может очень скоро утратить свою «открытость» для международной торговли. «В определенный момент кто-нибудь в Соединенных Штатах заявляет о том, что импорт из данной страны достиг уровня, который отрицательно сказывается на той или иной отрасли экономики США, — говорит Ричард Саттон. — Иностранные государства никак не могут повлиять на дальнейшее развитие событий.»

Вызывает ли такая система торговли недовольство у этого американского предпринимателя? «Чем сложнее эта система, тем это лучше для меня», — говорит он. Ричарду Саттону нет необходимости заботиться об упрощении такой системы посредством заключения межстрановых торговых соглашений или другим способом.

Соблюдение правил игры — это только часть сложной задачи, стоящей перед крупным экспортером. Другая часть этой задачи состоит в практических усилиях по их выполнению. Компания *William E. Connor & Associates Ltd.* имеет 27 отделений, которые занимаются мониторингом производства в 31 стране мира. По словам г-на Коннора, 250 из 800 штатных работников подразделений компании, занимающихся закупками, — это специалисты, которые посещают предприятия по пошиву одежды в таких местах, как район Внутренняя Монголия (Китай), остров Маврикий и Шри-Ланка, чтобы проконтролировать «подтверждение страны происхождения товара». Г-н Коннор отметил, что еще десять лет назад усилия этих специалистов были бы направлены на контроль качества продукции. В наши дни присутствие представителей компании на местах имеет своей целью фактическое освидетельствование тех этапов процесса выпуска готовых изделий (например, вязания трикотажных полотнищ для свитеров или пошива рубашек из выкроенных деталей), которые подтверждают происхождение этих изделий. Таможенная

служба США часто проводит проверку всей совокупности имеющихся данных о стране происхождения той или иной партии товара. В качестве доказательства происхождения товара необходимо представить почти сто страниц разнообразных документов, таких как платежные ведомости по заработной плате, транспортные накладные, счета на электроэнергию и карты раскроя материала.

Деньги американских налогоплательщиков работают в такой системе следующим образом. Правительство комплектует мобильные группы специалистов, задача которых состоит в том, чтобы посещать зарубежные предприятия и внимательно изучать счета, пересчитывать швейные машины и наблюдать за работой швей. В такую группу, как правило, входит представитель таможенной службы США и специалист по текстильному делу. Более 350 предприятий из Гонконга, Макао и Тайваня были занесены таможенной службой США в черные списки по подозрению в искажении информации о месте отгрузки.

В то же время брокеры, занимающиеся торговлей квотами в рамках агентств, которые рассредоточены по всему миру, внимательно изучают правила американской таможенной службы в поисках лазеек в системе квот. Джимми Лай (Jimmy Lai), издатель из Гонконга, начал свою карьеру в легкой промышленности. В Соединенных Штатах был наложен запрет на импорт хлопка, шерсти, льна, шелка и синтетических волокон. Однако Джимми Лай обнаружил, что в Соединенных Штатах не были установлены квоты на импорт изделий из волокна рами (китайской крапивы, растущей на плантациях сахарного тростника). Поэтому Джимми решил заняться поставками свитеров из волокна рами в США. Со временем в Соединенных Штатах были введены квоты и на изделия из рами.

Вопросы к кейсу

1. Какой была исходная цель введения квот на импорт швейных и текстильных изделий? Сохранилась ли эта цель в настоящее время?
2. Какое влияние оказало введение этих квот на экономику США?
3. Кто выигрывает и кто проигрывает от введения этих квот?
4. Система квот должна быть отменена в конце текущего десятилетия. Принесет ее отмена пользу или вред экономике США? Обоснуйте свой ответ.

Источник: Andrew Tanzer, «The Great Quota Hustle», *Forbes*, March 6, 2000, pp. 119-125. Воспроизводится по разрешению.

КЕЙС**Динамическая связь с культурой**

CultureQuest



Япония: *zaibatsu* и *keiretsu* — борцы сумо в бизнесе

Вмешательство государства в торговую и инвестиционную политику — явление вполне обычное для многих стран мира. Экономический подъем Японии в послевоенный период иллюстрирует, как вмешательство правительства сначала было использовано с целью поддержки японской промышленности и экспорта продукции японских компаний, а впоследствии, в результате давления со стороны ино-

странных государств, — для повышения спроса на иностранную продукцию на внутреннем рынке и увеличения ее потребления.

Успех Японии в послевоенный период в значительной степени был обусловлен правильно сформированной политикой, которую вело правительство Японии в тесном сотрудничестве с крупнейшими японскими компаниями. Исторически сложилось так, что экономика Японии находилась под контролем крупных конгломератов *zaibatsu* (в русской транскрипции — «дзайбацу». — *Примеч. перев.*). Интересы основных японских конгломератов, таких как *Mitsubishi*, *Mitsui*, *Sumitomo* и *Yasuda*, распространялись главным образом на получение прибылей и расширение предприятий тяжелой промышленности, а также на расширение банковской деятельности и международной торговли. Поэтому руководство этих компаний в значительной мере проигнорировало разрастание дипломатических кризисов в 30-е гг. Для того чтобы поддерживать развитие тяжелой промышленности, Япония нуждалась в постоянных поставках нефти, железной руды и угля. В результате начался период вооруженной агрессии Японии против стран Юго-Восточной Азии, а также против Кореи и Китая, что в конечном итоге привело к развязыванию войны в Тихоокеанском регионе 7 декабря 1941 г. После поражения Японии во Второй мировой войне союзные войска под командованием генерала Маккартура оккупировали Японию; цель оккупации заключалась в установлении «стабильной демократии» в стране.

Первоначально генерал Макартур планировал ликвидировать *zaibatsu* и другие монополии, однако проблемы, связанные с затруднительным положением США в Корее, а также с усилением «холодной войны» с Советским Союзом, вынудили правительство Соединенных Штатов вместо борьбы с *zaibatsu* сосредоточить свои усилия на укреплении экономики Японии. Финансовая помощь, предоставленная Соединенными Штатами Японии, фактически помогла возрождению *zaibatsu*, а также способствовала появлению новых групп компаний. В результате в Японии сформировалась разветвленная сеть сильных взаимозависимых компаний, получившая название «*keiretsu*» (в русской транскрипции — «кейрецу». — *Примеч. перев.*). *Keiretsu* — это конгломераты компаний, пользующихся общими источниками ресурсов, а также имеющих общих заказчиков и дистрибьютеров. В отличие от прежних *zaibatsu*, которые контролировались холдинговыми компаниями, *keiretsu* со своей горизонтальной структурой пользуются услугами банка, который может владеть акциями других компаний. Следовательно, между компаниями, входящими в состав *keiretsu*, и банком, который их обслуживает, существуют тесные финансовые связи. Эти компании могут быть подразделениями одной крупной корпорации; кроме того, они могут представлять разные отрасли промышленности и отличаться своими размерами. *Keiretsu* могут также иметь вертикальную структуру. В этом случае в состав *keiretsu*, как правило, входит поставщик исходных ресурсов и дистрибьютор готовой продукции; центром *keiretsu* с вертикальной структурой является крупная промышленная компания. Одним из преимуществ *keiretsu* является то, что они, в отличие от более мелких компаний, могут взять на себя ответственность за реализацию крупных проектов.

На протяжении длительного времени *keiretsu* пользовались преимуществами тесных связей с правительством Японии. Начиная с 1990 г. правительство Соеди-

ненных Штатов Америки выдвинуло ряд обвинений в отношении исключительного положения *keiretsu*. В результате *keiretsu* начали терять прежнее влияние на экономику Японии, поэтому иностранным компаниям стало легче вести бизнес в этой стране.

Начало Корейской войны увеличило возможности Японии в сфере экспорта продукции отечественных компаний; за период с 1954 по 1972 г. годовой прирост валового национального продукта в среднем составил 10%. Основной статьёй экспорта были текстильные изделия из шелка, на долю которых приходилось около одной трети от всего объема экспорта Японии. На протяжении десятилетия, наступившего после 1962 г., объем производства возрос на 300%. Благодаря наличию дешевой рабочей силы, способности производить высококачественные товары и поддержке отечественных отраслей со стороны правительства, страна быстро стала лидером в сфере экспорта кораблей, стали и электротехнических товаров, а также автомобилей и электронного оборудования. В 1971 г. Япония занимала третье место в мире по экспорту продукции.

Столкнувшись с проблемами, вызванными двумя нефтяными кризисами 1970-х гг., японские компании начали разрабатывать топливосберегающую продукцию и более эффективные процессы производства. На протяжении этого периода курс иены упал до 308 иен за один доллар, что существенно повысило объем затрат на импорт необходимых ресурсов. В 1985 г. в результате подписания Соглашения Плаза (соглашения между основными промышленно развитыми странами) были предприняты шаги, направленные на устранение этого дисбаланса посредством снижения курса доллара (это соглашение рассмотрено в главе 7). Кроме того, Япония согласилась стимулировать желание отечественных потребителей покупать товары американского производства. По мере снижения курса доллара снизились затраты Японии на импорт, а цена экспортных товаров повысилась. Были аннулированы тысячи нормативных актов, регулирующих импорт товаров иностранного производства в Японию; в результате размеры прибыли японских компаний начали уменьшаться и эти компании испытали на себе действие конкуренции. Многие японские компании приспособились к новым условиям ведения бизнеса посредством сокращения объема издержек на производство продукции, а также посредством перемещения производственных мощностей на территорию Европы и Америки.

Экономика Японии, получившая название экономики «мыльного пузыря», пережила период бурного развития после подписания в середине 80-х Соглашения Плаза и других торговых соглашений. В соответствии с условиями этих соглашений Япония взяла на себя обязательство повысить спрос на продукцию иностранного производства на внутреннем рынке, а также снизить процентные ставки. Однако к 1991 г. в Японии начался период самого глубокого экономического спада за всю современную историю. Экономика Японии все еще остается достаточно слабой и в текущем десятилетии.

Громадный профицит торгового баланса Японии, а также ведение торговой политики, которая была объявлена другими странами недобросовестной торговой практикой, — эти факторы отрицательно сказались на отношениях между Японией и США, а также самыми влиятельными странами Европы. К 2000 г. эти

отношения были еще больше испорчены из-за неспособности правительства Японии реорганизовать экономику страны. Несмотря на усилия правительства, израсходовавшего громадные средства из государственной казны на реализацию крупных проектов развития инфраструктуры, краткосрочные экономические перспективы страны остаются достаточно мрачными.

В настоящее время правительство Японии активно занимается привлечением иностранных инвестиций посредством создания новой системы налогообложения, благоприятных условий для деятельности и улучшения системы медицинских и образовательных услуг иностранным гражданам.

Мультимедиа-обучение

В Японии борцы сумо — это не просто борцы-великаны; в представлении японцев они являются яркими секс-символами и пленяют сердца (и умы) многих поклонниц.

УЗНАЙТЕ больше о Японии. Выясните, почему культура играет такую большую роль в формировании ментальности народа Японии, ее экономики и способов ведения бизнеса.

Глава

10

Международное сотрудничество

«Мексиканские предприниматели быстро обнаружили новые возможности для ведения бизнеса.»

После изучения главы студент должен уметь:

- ✦ объяснить роль ГАТТ и ВТО в деятельности международных компаний;
- ✦ сопоставить различные формы международной экономической интеграции;
- ✦ проанализировать возможности, открывшиеся перед международными компаниями в результате создания внутреннего рынка ЕС;
- ✦ охарактеризовать другие крупные торговые блоки, сформировавшиеся в современной мировой экономике.

Торговля и процветание: пример Мексики

Какой фактор больше способствует экономическому развитию — торговля или финансовая помощь? В случае с Мексикой ответ однозначен: торговля. На протяжении длительного периода, с 1917 по 1982 г., развитие Мексики опиралось на принципы экономической политики, ориентированные на внутренний рынок: высокие таможенные тарифы, призванные сдерживать импорт; ограничение объема прямых иностранных инвестиций с целью сокращения доли иностранных компаний в экономике страны; государственная собственность на предприятия базовых отраслей промышленности; обладающий большой властью, консервативный бюрократический аппарат, который подавлял предпринимательство и нововведения. Несмотря на очевидный рост экономических показателей Мексики, происшедший на протяжении этого периода, эффективность экономики страны существенно ус-

тупала темпам экономического развития стран, ориентированных на экспорт продукции (в частности, таких стран, как Гонконг или Южная Корея). За период пребывания у власти последних четырех президентов Мексики произошло радикальное изменение этой политики, суть которого состояла в снижении таможенных тарифов, поощрении прямых иностранных инвестиций, приватизации государственных предприятий, а также в присоединении страны к Генеральному соглашению о тарифах и торговле (GATT) и ее вступлении во Всемирную торговую организацию (ВТО). За этот период Мексика подписала ряд соглашений о свободной торговле с Соединенными Штатами Америки и Канадой, Евросоюзом, Чили и еще пятью соседними странами.

Соглашение между Мексикой и Евросоюзом относится к числу самых последних (оно было подписано в марте 2000 г.); тем не менее многие европейские инвесторы, в частности автомобилестроительные компании, уже обратили свое внимание на Мексику. Компания *Volkswagen*, например, планирует вложить \$1 млрд в свое предприятие, расположенное в мексиканском городе Пуэбла (на этом предприятии *Volkswagen* осуществляет сборку моделей «Beetle» и «Jetta»). По условиям соглашения, начиная с 2003 г. автомобили, выпущенные в Мексике, могут экспортироваться на рынок ЕС без уплаты тарифов, а тарифы на автомобильные детали, импортируемые в Мексику, должны быть сокращены в два раза (до 4%) к 2005 г. По мнению представителей компании *Volkswagen*, Мексика может стать мостом между громадным американско-канадским рынком и рынком ЕС. Подобные инвестиции входят также и в планы компаний *Renault* и *Peugeot*, которых привлекает расширение потребительского рынка в Мексике, а также преимущества страны как производственной базы.

Однако на настоящий момент важнейшим событием в жизни Мексики является подписание Североамериканского соглашения о свободной торговле (North American Free Trade Agreement, NAFTA). Введение этого соглашения в действие в 1994 г. открыло рынки США и Канады для продукции мексиканских компаний, в то же время оставляя за этими компаниями право пользоваться преимуществами низких затрат на рабочую силу, свойственных Мексике. Несмотря на то что заголовки большинства газет гласили о наиболее вероятном влиянии NAFTA на крупные отрасли промышленности, такие как автомобилестроительная и текстильная промышленность, мексиканские предприниматели быстро обнаружили новые возможности для ведения бизнеса. Например, в результате подписания соглашения NAFTA в Мексике получила развитие промышленность по производству стоматологических материалов и инструментов; в настоящее время оборот этой отрасли промышленности составляет около \$100 млн в год. Предприятия этой отрасли выпускают трудоемкие продукты, такие как ортодонтические щечные направляющие трубки, ондодонтические пульпоэкстракторы и зуботехнический воск.

Еще один быстро расширяющийся рынок — это контрактное производство (наиболее распространенное в Гвадалахаре, втором по величине городе Мексики), развитие которого обусловлено изменениями экономических условий на рынке электронных товаров. Многие компании, занимающиеся выпуском электронной аппаратуры, отдают себе отчет в том, что они не могут постоянно вводить в строй новые мощности по производству каждого нового продукта, изобретенного их инженерами. К тому времени, когда предприятие будет построено, этот продукт может устареть. Поэтому в таких компаниях широко практикуется передача производства того или иного продукта стороннему подрядчику. В рамках этого процесса компании, занимающиеся выпуском высокотехнологичной электронной аппаратуры, пользуются услугами фирм-контракторов, специалисты которых хорошо знакомы со всеми нюансами процесса запуска линии по производству какого-либо электронного приспособления новейшей модели и которые могут увеличивать или сокращать объем производства в случае колебаний уровня спроса

на этот продукт. Компании, выполняющие работы по контрактам, например *Flextronics International*, *Solectron* и *SCI Systems*, вложили более \$2 млрд в расположенные в Гвадалахаре предприятия по выпуску продукции для таких компаний, как *Cisco*, *Ericsson* и *Compaq*. Если эта тенденция сохранится, Гвадалахара станет единственным и важнейшим источником бытовой электроники, поставляемой на рынок Соединенных Штатов Америки, даже несмотря на то, что затраты на оплату труда на предприятиях Гвадалахары выше в сравнении с соответствующими показателями в Китае или других странах Азии. Ключевым фактором в этой ситуации является близость к потребителю, а не затраты на оплату труда. Компании *UPS* и *Federal Express* на своих грузовых самолетах могут доставить товары, выпущенные в Гвадалахаре, в адрес канадских и американских заказчиков на следующее утро после получения заказа. Доставка высокотехнологичной продукции, изготовленной в странах Азии, требует либо слишком много времени (доставка морем занимает две недели), либо слишком больших затрат (воздушные грузоперевозки на большие расстояния обходятся очень дорого).

Большими темпами развивается также мексиканская сфера обслуживания. Например, компания *Servicios Textiles de Baja California* осуществляет сортировку, стирку и глажение, упаковку и доставку около 20 тонн белья в неделю, обслуживая фирмы, расположенные по обе стороны границы между Мексикой и США. Другие компании разместили в Мексике свои центры обработки заказов, центры сбора и обработки данных, а также другие службы поддержки потребителей. Предприятие компании *Seagate Technology*, расположенное в г. Рейноса, предоставляет покупателям своей высокотехнологичной электронной аппаратуры услуги по послепродажной поддержке. Такие компании, как *America West*, *GAP* и *U-Haul*, открыли свои центры по обработке заказов в различных приграничных населенных пунктах Мексики. Общий объем экспорта услуг, предоставляемых мексиканскими сервисными предприятиями типа *maquiladora*, составляет более \$1 млрд в год, а совокупная численность их персонала составляет 50 000 работников.

По иронии судьбы, самой большой угрозой для быстрого экономического развития Мексики на базе расширения международной торговли является вступление Китая во Всемирную торговую организацию. Мексиканские власти обеспокоены тем, что инвесторы (как отечественные, так и иностранные) могут прекратить инвестирование капитала в мексиканские предприятия в пользу китайских предприятий.¹

В главе 9 были проанализированы способы государственного регулирования международной торговли и международных инвестиций. Когда в стране вводятся ограничения на международную торговлю, это может принести выгоду только части производителей продукции и работникам их предприятий. Однако другие страны могут ввести в ответ аналогичные ограничения, полагая, что они могут получить такие же выгоды. По мере увеличения числа таких ограничений происходит сокращение благоприятных возможностей в сфере международной торговли, и от этого в конечном итоге проигрывают все страны. При таком развитии событий становится очевидным, что все страны оказались бы в более благоприятных условиях, если бы они наладили сотрудничество между собой и устранили препятствия на пути международной торговли. Как было отмечено выше, такие изменения в экономической политике лежат в основе развития экономики Мексики.

Соглашения о международном сотрудничестве представляют собой важный элемент экономической среды, в которой функционируют международные компании. Для того чтобы добиться успеха, международные бизнесмены должны хо-

рошо разбираться в тонкостях этих соглашений и уметь использовать их с целью создания новых возможностей для ведения бизнеса и повышения конкурентоспособности своих компаний. Особое значение для деятельности международных компаний имеет формирование и расширение региональных торговых блоков, сформировавшихся в результате подписания международных торговых соглашений (таких как Mercosur и NAFTA), задача которых состоит в ликвидации торговых барьеров между странами-участниками. На настоящий момент самые энергичные усилия, направленные на региональную экономическую интеграцию, предприняты странами Евросоюза: 12 стран — членов ЕС отказались от национальной валюты и ввели единую валюту, евро.

Углубленное изучение бизнеса

Предприятия *maquiladora* — это мексиканские предприятия, вклад которых в экономику страны весьма велик. С большой степенью вероятности можно предположить, что многие товары, которые есть у вас дома, были собраны на одном из таких предприятий. Посетите web-сайт www.prenhall.com/griffin, чтобы выяснить, какое влияние оказывает одна из крупнейших в мире зон свободной торговли на процесс ведения бизнеса.



... www.prenhall.com/griffin

Генеральное соглашение о тарифах и торговле и Всемирная торговая организация

Кризис мировой экономики, который разразился во время Великой депрессии в период между Первой и Второй мировыми войнами, в определенной степени был обусловлен введением во многих странах мира запретительных тарифов и квот, а также осуществлением других протекционистских мер, направленных против импорта товаров. По мере того как страны одна за другой начинали вести политику разорения соседей, международным компаниям становилось все труднее заниматься международной торговлей и инвестициями. Поднимая таможенные тарифы и квоты, правительства отдельных стран рассчитывали на то, что это улучшит положение отечественных отраслей промышленности и облегчит жизнь граждан, несмотря на возможное нанесение ущерба гражданам и экономике других стран. Например, в 1930 г. правительством США была предпринята попытка защитить отечественные отрасли промышленности от иностранной конкуренции посредством повышения таможенных тарифов в среднем до 53% (это повышение было предусмотрено Законом Смута-Хаули). Однако когда в других странах, таких как Великобритания, Италия и Франция, были установлены такие же высокие тарифные барьеры, ни одна из стран не получила ожидаемых конкурентных пре-

имущества. В результате ухудшения условий для международной торговли сократились размеры экспортных рынков и в конечном итоге пострадали все страны, которые пошли по пути введения торговых барьеров.

С целью создания гарантий того, что мир, наступивший после Второй мировой войны, не будет нарушен такими торговыми войнами, в 1947 г. представители самых влиятельных торгующих стран собрались в Гаване (столице Кубы), чтобы учредить Международную торговую организацию (International Trade Organization, ИТО). Миссия Международной торговой организации состояла в поддержке международной торговли. К сожалению, эта организация так и не начала свою практическую деятельность из-за противоречий относительно ее полномочий. В результате миссия ИТО была возложена на **Генеральное соглашение о тарифах и торговле** (General Agreement on Tariffs and Trade, ГАТТ), которое разрабатывалось в процессе подготовки к конференции в Гаване. С 1947 по 1994 г. государства, подписавшие ГАТТ (формально ГАТТ относится к категории соглашений, а не организаций), предпринимали активные действия по ликвидации барьеров на пути международной торговли. В рамках ГАТТ проходили конференции, на которых министры торговли обсуждали общие проблемы и разрабатывали общие принципы экономической политики в сфере международной торговли. В январе 1995 г. место Генерального соглашения о тарифах и торговле заняла Всемирная торговая организация, на которую были возложены функции ГАТТ.

РОЛЬ Генерального соглашения о тарифах и торговле

Цель ГАТТ заключалась в создании международной торговой среды, основанной на принципах свободной торговли и конкурентной борьбы и поэтому приносящей выгоду эффективным производителям. Эту цель поддерживали многие многонациональные корпорации (МНК). Достижение этой цели обеспечивалось проведением многосторонних переговоров о сокращении тарифов, квот и других нетарифных ограничений. Поскольку высокие тарифы с самого начала стали наиболее серьезным препятствием на пути международной торговли, основное внимание государств, подписавших ГАТТ, было сосредоточено на снижении общего уровня тарифного протекционизма. За весь период существования ГАТТ было проведено восемь «раундов» переговоров, которые получали свои названия по названиям тех мест, в которых начинался каждый раунд (см. табл. 10.1). Совокупный результат восьми раундов переговоров, проведенных в рамках ГАТТ, состоял в существенном сокращении тарифов. Тарифы, введенные развитыми странами, снизились в среднем с уровня, превышающего 40% в 1948 г., приблизительно до 3% в 2003 г. Как показано на рис. 10.1, в результате переговоров, проведенных в рамках ГАТТ, в послевоенный период объем мировой торговли существенно возрос.

Чтобы помочь международным компаниям вести конкурентную борьбу на мировом рынке независимо от их государственной принадлежности, участники ГАТТ стремились обеспечить недискриминационные условия для международной торговли. Этого удалось добиться посредством применения принципа **наибольшего благоприятствования** (most favored nation, MFN), который требует, чтобы любые таможенные льготы, предоставленные одной стране, распространя-

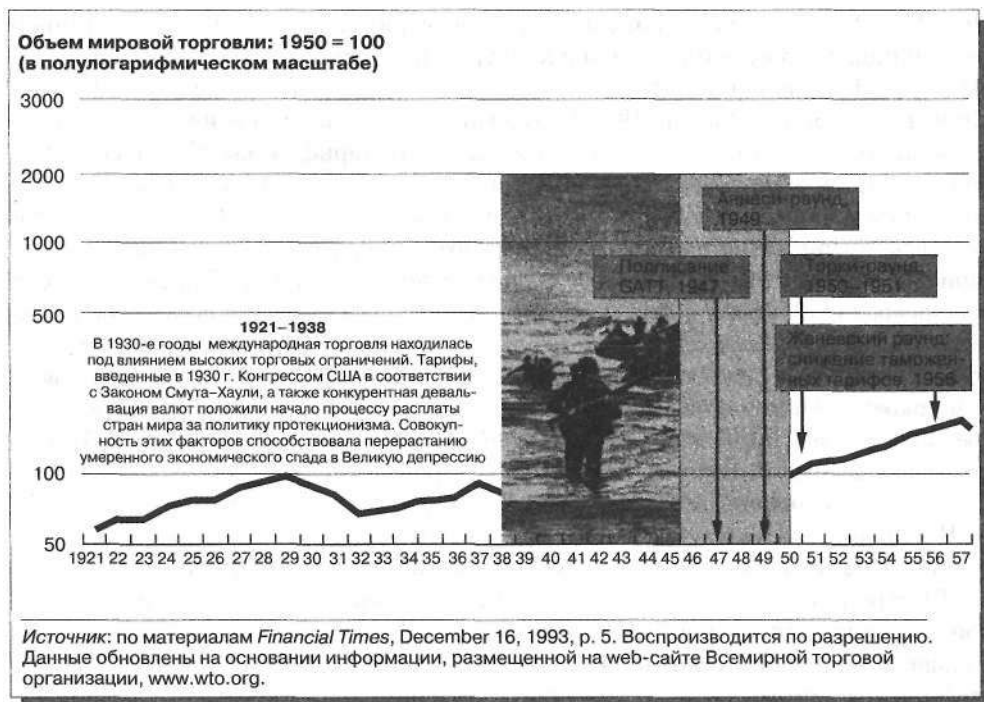
Таблица 10.1

Раунды переговоров в рамках GATT

Раунд	Даты	Количество участников	Средний показатель снижения тарифов, %
Женева	1947	23	35
Аннеси	1949	13	—
Торки	1950–1951	38	25
Женева	1956	26	—
Диллон	1960–1962	45	—
Кеннеди	1964–1967	62	35
Токио	1973–1979	99	33
Уругвай	1986–1994	117	36

лись и на другие страны. (Более подробный анализ принципа наибольшего благоприятствования представлен в разделе «Мир в фокусе».) Согласно правилам GATT, все участники соглашения должны были руководствоваться принципом наибольшего благоприятствования в отношениях с другими участниками. Например, если Соединенные Штаты планируют сократить свой тариф на импорт

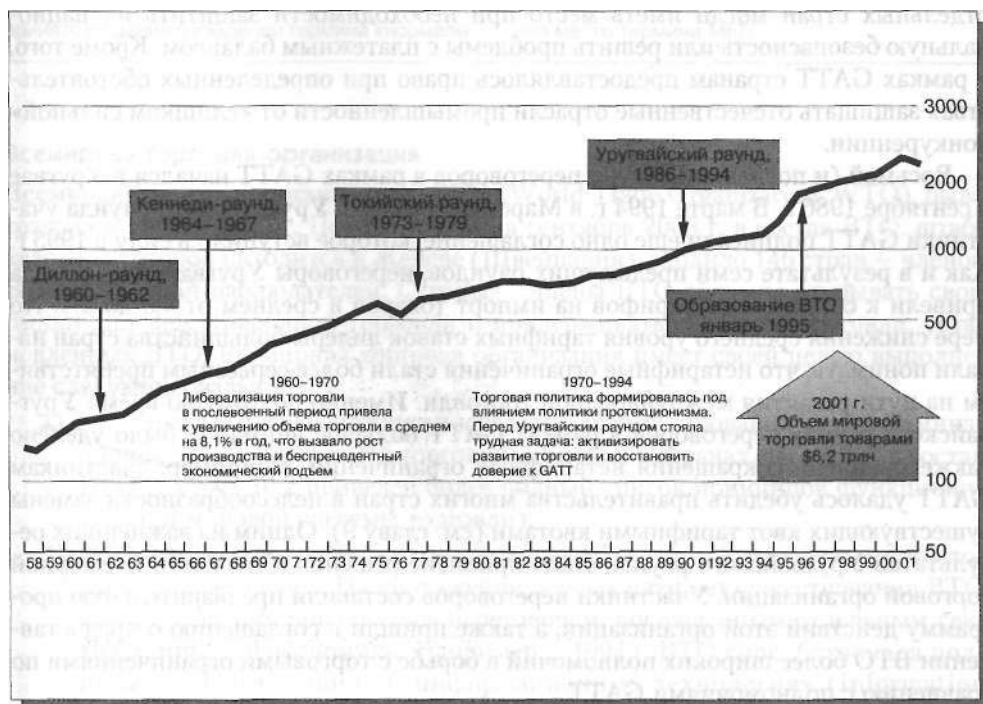
Рис. 10.1. Хроника влияния GATT на мировую торговлю товарами



британских грузовых автомобилей до 20%, им необходимо сократить тарифы на импорт автомобилей этого же класса из остальных стран — участников ГАТТ до 20%. Благодаря принципу наибольшего благоприятствования, в рамках ГАТТ проводились преимущественно многосторонние, а не двусторонние торговые переговоры, что еще больше увеличивало роль ГАТТ.

Существуют два важных исключения из принципа наибольшего благоприятствования.

1. Для того чтобы поддержать развивающиеся страны в их стремлении к экономическому росту, участникам ГАТТ было разрешено снижать тарифы на импорт продукции из этих стран, не распространяя такое же снижение тарифов на развитые страны. В тарифном кодексе США такие льготы отображены в так называемой «**общей системе таможенных льгот**» (generalized system of preferences). В других развитых странах предусмотрены такие же меры по предоставлению таможенных льгот. Очевидно, что сокращение таможенных тарифов в соответствии с общей системой таможенных льгот увеличивает конкурентное давление на отечественные компании, которые уязвимы к конкуренции со стороны импорта товаров из развивающихся стран. МНК могут противопоставить такому развитию событий сокращение импорта исходных ресурсов и производственных издержек посредством размещения своих производственных мощностей и сбо-



рочных предприятий в странах, которые пользуются преимуществами общей системы таможенных льгот.

2. Второе исключение из принципа наибольшего благоприятствования распространяется на региональные соглашения, которые поддерживают экономическую интеграцию, такие как ЕС и NAFTA.

В основу ГАТТ был заложен благородный принцип содействия свободной торговле. Тем не менее сторонники этого принципа отдавали себе отчет в том, что под давлением внутривнутриполитических обстоятельств многие страны вынуждены отклоняться от политики свободной торговли. В рамках ГАТТ таким странам было предоставлено право осуществлять недискриминационную защиту отечественных отраслей экономики. С другой стороны, правила ГАТТ предполагали, что при этом должны использоваться только тарифные ограничения на внешнюю торговлю. Запрет на квоты и другие нетарифные ограничения был обусловлен тем, что во многих случаях достаточно трудно определить влияние таких торговых барьеров на конкурентоспособность компаний, так как они менее «прозрачны» и могут носить скрытый дискриминационный характер. Тем не менее в правилах ГАТТ существовали «лазейки», позволявшие многим странам вводить дискриминационные квоты и другие нетарифные ограничения без формального нарушения требований, предусмотренных в соглашении. Например, квоты на импорт арахиса, сахара и другой сельскохозяйственной продукции, введенные в 1955 г. в США в качестве временного исключения из общих правил ГАТТ, продолжали действовать на протяжении нескольких десятилетий. Исключения для отдельных стран могли иметь место при необходимости защитить их национальную безопасность или решить проблемы с платежным балансом. Кроме того, в рамках ГАТТ странам предоставлялось право при определенных обстоятельствах защищать отечественные отрасли промышленности от «слишком сильной» конкуренции.

Восьмой (и последний) раунд переговоров в рамках ГАТТ начался в Уругвае в сентябре 1986 г. В марте 1994 г. в Марокко, в рамках **Уругвайского раунда** участники ГАТТ подписали еще одно соглашение, которое вступило в силу в 1995 г. Как и в результате семи предыдущих раундов, переговоры Уругвайского раунда привели к сокращению тарифов на импорт товаров в среднем от 4,3 до 3%. По мере снижения среднего уровня тарифных ставок лидеры большинства стран начали понимать, что нетарифные ограничения стали более серьезным препятствием на пути развития международной торговли. Именно поэтому во время Уругвайского раунда переговоров в рамках ГАТТ большое внимание было уделено также проблеме сокращения нетарифных ограничений. Например, участникам ГАТТ удалось убедить правительства многих стран в целесообразности замены существующих квот тарифными квотами (см. главу 9). Одним из важнейших результатов Уругвайского раунда стало принятие решения о создании Всемирной торговой организации. Участники переговоров составили предварительную программу действий этой организации, а также пришли к соглашению о предоставлении ВТО более широких полномочий в борьбе с торговыми ограничениями по сравнению с полномочиями ГАТТ.

Мир в фокусе

Принцип наибольшего благоприятствования

Одним из условий членства в GATT и ВТО является правило, в соответствии с которым каждая страна-участница должна предоставлять любому другому участнику соглашения статус страны, которой предоставляется режим наибольшего благоприятствования (MFN status). Такой же статус участники GATT могут предоставлять странам, не входящим в состав GATT. Например, США предоставляют статус наибольшего благоприятствования почти всем странам, за исключением тех, с которыми Соединенные Штаты не поддерживают дружественных дипломатических отношений. В настоящее время Куба, Лаос и Северная Корея не попадают в категорию стран, которые могут получить режим наибольшего благоприятствования со стороны США. Ливия также исключена из этого списка: в настоящее время действует эмбарго на торговлю между Ливией и Соединенными Штатами из-за поддержки, которую Ливия оказывает террористическим организациям.

Администрацией президента Клинтона было принято решение о введении термина «нормаль-

ные торговые отношения» (normal trade relations, NTR) вместо термина «режим наибольшего благоприятствования». Такое решение было продиктовано двумя причинами. Первая из них носила понятийный характер и состояла в том, что термин «нормальные торговые отношения» более точно описывает сущность обозначаемого явления: если такой режим распространяется практически на все страны, тогда эту практику можно назвать «нормальной», а не «наиболее благоприятствующей». Вторая причина носила сугубо политический характер. Администрация США вела в то время борьбу за предоставление Китаю постоянного статуса MFN в качестве одного из условий вступления страны во ВТО. По мнению президента Клинтона, склонить общественное мнение в нужную сторону и выиграть голосование по данному вопросу в Конгрессе было бы легче, если бы в восприятии обществу взаимотношения США с Китаем основывались на принципе нормального сотрудничества, а не на принципе наибольшего благоприятствования. В результате термин NTR занял место термина MFN.

Всемирная торговая организация

Всемирная торговая организация, ВТО (World Trade Organization, WTO), была создана в январе 1995 г. По состоянию на сентябрь 2003 г. в состав ВТО, штаб-квартира которой находится в Женеве (Швейцария), входило 146 стран — членов ВТО и 30 стран-наблюдателей. Страны — члены ВТО обязаны открывать свои рынки для международной торговли и придерживаться правил торговли, установленных ВТО. Всемирная торговая организация имеет своей целью выполнение следующих задач:

- 1) поддержка торговых потоков посредством стимулирования недискриминационной, прогнозируемой торговой политики в странах, входящих в состав ВТО (на рис. 10.2 приведен более полный список принципов функционирования мировой системы торговли);
- 2) устранение существующих торговых барьеров путем проведения многосторонних переговоров. На протяжении первых пяти лет существования ВТО особое значение придавалось переговорам, посвященным отдельным секторам мировой экономики. Например, в 1994 г. ВТО способствовала подписанию Соглашения об информационных технологиях (Information

Рис. 10.2. Принципы мировой системы торговли, принятые Всемирной торговой организацией



Technology Agreement). Задача этого соглашения состояла в сокращении импортных тарифов на компьютеры, программное обеспечение, факсы и пейджер. Аналогичные соглашения, действие которых распространяется на финансовые услуги и телекоммуникации, были подписаны в 1997 г. В 2001 г. Всемирная торговая организация инициировала проведение **Доха-раунда** торговых переговоров. Переговоры в рамках Доха-раунда предположительно должны завершиться до января 2005 г., однако, по мнению некоторых экспертов, фактический срок окончания переговоров зависит от сложности рассматриваемых вопросов. В числе наиболее сложных вопросов можно назвать сокращение тарифов на импорт сельскохозяйственной продукции и субсидий на ее производство, ослабление действия прав фармацевтических компаний на интеллектуальную собственность в развивающихся странах, а также обеспечение принципов свободной торговли в сфере обслуживания;²

- 3) учреждение беспристрастных процедур разрешения торговых конфликтов между странами — членами ВТО.

Всемирная торговая организация была создана на базе GATT и должна была развить успехи, достигнутые соглашением; фактически соглашение GATT стало частью Соглашения об учреждении ВТО. Однако между ВТО и GATT существует два важных различия. Во-первых, основное внимание GATT было сосредото-

чено на поддержке торговли товарами, тогда как полномочия ВТО намного шире: эта организация несет ответственность за поддержку торговли товарами, услугами, за защиту прав на интеллектуальную собственность, а также за регулирование инвестиций, имеющих отношение к торговле. Во-вторых, ВТО обладает намного более широкими полномочиями в плане проведения принимаемых решений в жизнь по сравнению с полномочиями ГАТТ.

Проблемные отрасли экономики. Нет необходимости говорить, что ВТО сталкивается с необходимостью решения множества сложных проблем. Одна из таких проблем состоит в регулировании торговой деятельности в тех секторах экономики, которые находятся под покровительством государства практически в каждой стране. К числу таких секторов принадлежит сельское хозяйство и текстильная промышленность. Процесс международной торговли многими сельскохозяйственными продуктами нарушен вследствие предоставления экспортных субсидий, введения ограничений на импорт и других торговых ограничений. **Cairns Group**, группа ведущих стран — экспортеров сельскохозяйственной продукции, в состав которой входят такие страны, как Аргентина, Бразилия, Канада и Таиланд, осуществляет давление на другие страны — члены ВТО, чтобы добиться существенного сокращения ограничений на торговлю сельскохозяйственной продукцией в рамках Доха-раунда. С 1974 г. торговля продукцией текстильной промышленности регулировалась **Многосторонним соглашением по торговле текстильными изделиями** (Multifibre Agreement), в соответствии с которым была введена сложная система квот и тарифов, охватывающая 65% от годового объема торговли текстильными изделиями и предметами одежды, равного \$250 млрд. Влияние этих торговых барьеров было темой заключительного примера главы 9. Развивающиеся страны отслеживают действия ВТО по отмене этого соглашения, что даст им гарантии более свободного доступа на рынки развитых стран.

Генеральное соглашение о торговле услугами (General Agreement on Trade in Services, GATS). Ликвидация барьеров на пути торговли услугами — это еще одна серьезная проблема, стоящая перед ВТО. Во время Уругвайского раунда переговоров был разработан ряд принципов, в соответствии с которыми должна осуществляться торговля услугами. Например, одним из таких принципов является недискриминационная политика государства в сфере торговли услугами. Один из таких недискриминационных подходов состоит в использовании **национального режима** (national treatment), в соответствии с которым для деятельности иностранных компаний в стране должны создаваться такие же условия, как и для отечественных компаний. Предположим, правительственные органы, регулирующие деятельность страховых компаний, требуют, чтобы отечественные компании поддерживали уровень резервов в объеме, равном 10% от находящихся в обращении страховых полисов. В этом случае такое же требование должно распространяться и на иностранные компании, которые ведут бизнес в этой стране. В то же время отрасли сферы обслуживания существенно отличаются друг от друга по своему характеру, поэтому во время Уругвайского раунда было подписано очень мало соглашений по вопросам регулирования конкретных сервисных отраслей. В 2000 г. страны — члены ВТО начали пере-

говоры о заключении нового соглашения о торговле услугами, но эти переговоры продвигаются очень медленно.

Соглашение по торговым аспектам прав на интеллектуальную собственность (Agreement on Trade Aspects of Intellectual Property Rights, TRIPS). Неадекватное применение законов и нормативных актов, запрещающих незаконное использование, копирование или подделку интеллектуальной собственности, ущемляет права предпринимателей, художников и изобретателей и наносит им большой материальный ущерб. Проблемы подобного рода особенно распространены в музыкальной индустрии, киноиндустрии и индустрии программного обеспечения. Соглашение по данному вопросу, подписанное в рамках Уругвайского раунда, существенно усилило защиту прав на интеллектуальную собственность. Кроме того, были разработаны процедуры введения принятых решений в действие, а также разрешения споров и привлечения к ответственности нарушителей законов об охране интеллектуальной собственности. Однако поскольку многие владельцы прав на интеллектуальную собственность живут в развитых странах, а нарушители соответствующих законов — в развивающихся странах, участники Уругвайского раунда договорились о поэтапной реализации мер по защите интеллектуальной собственности по истечении десятилетнего периода. Высокий уровень заболеваемости ВИЧ/СПИД и другими инфекционными заболеваниями во многих слаборазвитых странах вынудил руководство этих стран обратиться в ВТО с доводами в пользу ослабления предусмотренных Уругвайским раундом мер по защите прав на интеллектуальную собственность, по крайней мере, в случае с медикаментами, которые применяются в развивающихся странах и могут спасти жизнь больных. Производители фармацевтических препаратов заявляют в ответ, что без защиты их интеллектуальной собственности поступление новых чудодейственных препаратов в эти страны постепенно сократится, что подвергнет опасности здоровье будущих поколений. Перед Доха-раундом стоит сложная проблема согласования потребностей системы здравоохранения по обеспечению здоровья настоящих и будущих поколений с правами собственности фармацевтических компаний.

Соглашение об инвестиционных мерах, связанных с торговлей (Trade-Related Investment Measures Agreement, TRIMS). Членам ВТО хорошо известна связь между торговлей и инвестициями: около одной трети от годового объема торговли товарами и услугами, равного \$7,7 трлн, приходится на внешнеторговые операции между дочерними предприятиями, а также между дочерними предприятиями и материнскими компаниями МНК. С другой стороны, развивающиеся страны убеждены в том, что прямые иностранные инвестиции могут стать важным механизмом поддержки экономического роста, передачи технологий и индустриализации. Следовательно, такие страны не желают терять контроль над прямыми иностранными инвестициями. Соглашение TRIMS, подписанное во время Уругвайского раунда, представляет собой только небольшой шаг в сторону ликвидации государственного регулирования иностранных инвестиций, которое может нарушать или сдерживать процесс торговли. Соглашение TRIMS затрагивает следующие аспекты международных инвестиций, имеющие отношение к торговле:

- ✦ *правила, регулирующие равновесие торговли*: страны не имеют права требовать от иностранных инвесторов ограничения импорта сырья и комплектующих объемом экспорта продукции их производственных подразделений в стране;
- ✦ *доступ к системе обмена валюты*: страны не имеют права ограничивать доступ иностранных инвесторов к системе обмена валюты;
- ✦ *требования о продаже продукции на внутреннем рынке страны*: страны не имеют права требовать от инвестора продавать часть готовой продукции на внутреннем рынке страны.³

Однако при определенных обстоятельствах развивающиеся страны имеют право отказаться от выполнения этих требований.

Проведение в жизнь решений ВТО. Возможности ГАТТ в плане проведения принимаемых решений в жизнь были весьма ограниченными. Правительству страны, которую арбитражная комиссия признавала виновной в нарушении обязательств, взятых в соответствии с условиями соглашения, в сущности, необходимо было ответить на вопрос: «Согласны ли вы понести наказание?» Как и следовало ожидать, правительства большинства стран отвечали «нет», на чем и заканчивалось рассмотрение дела. Согласно правилам ВТО, к стране, действия которой не соответствуют условиям соглашения, принятого в рамках ВТО (например, введение нетарифных ограничений, противоречащих условиям соглашения), могут быть выдвинуты претензии со стороны потерпевшей стороны. В случае, если арбитражная комиссия ВТО признает страну виновной в нарушении нормативных актов ВТО, от этой комиссии в адрес правительства страны поступает предложение отменить данное торговое ограничение. В случае отказа ВТО позволяет стране, выдвинувшей претензии, ввести торговые ограничения против нарушителя. Размер этих ограничений может быть равным ущербу, который был нанесен потерпевшей стороне. Более того, страна, нарушившая правила, не имеет права в качестве ответной меры вводить новые торговые ограничения против потерпевшей стороны. Например, в 2003 г. Бразилии было предоставлено право предпринять торговые санкции на сумму \$248 млн против Канады. Это решение было принято ВТО после того, как выяснилось, что правительство Канады в нарушение правил ВТО предоставляло выгодные кредиты компании *Bombardier*, канадскому производителю техники для отдыха и экстремальных видов спорта. Предоставление этих кредитов поставило компанию *Bombardier* в более выгодные условия по сравнению с конкурирующей бразильской компанией *Embraer* в их соперничестве за получение заказа на сумму \$1,7 млрд.⁴

Несмотря на то что барьеры на пути международной торговли и международных инвестиций все еще остаются, никто и не ожидал, что они будут падать, как стены Иерихона, после учреждения ВТО. Многие эксперты по вопросам торговли высоко оценивают достижения ВТО за первое десятилетие существования организации. Самые первые действия, предпринятые в рамках ВТО (например, подписание отраслевых соглашений по вопросам телекоммуникаций, информационных технологий и финансовых услуг), заложили фундамент для устранения в дальнейшем препятствий на пути международной коммерческой деятельности. С другой стороны, все более увеличивающееся значение ВТО привлекло внимание против-

ников этой организации к ее действиям. Например, защитники окружающей среды и борцы за права человека убеждены в том, что процесс принятия решений в рамках ВТО должен больше учитывать проблемы окружающей среды и права человека. По мнению профсоюзов и неформальных объединений рабочих, решения ВТО ограничивают их возможности в вопросах защиты интересов рабочих, а также могут отрицательно сказаться на гарантиях занятости членов этих организаций.

Углубленное изучение географии и истории

Стокгольм, Мельбурн, Сиэтл, Вашингтон (округ Колумбия). Что общего между всеми этими городами? В каждом из них имели место активные протесты против политики Международного валютного фонда и влияния глобализации на местную экономику. Эти протесты все еще продолжаются. Информацию о том, как активное противодействие политике глобализации экономики распространилось на территорию Мексики к югу от границы с США, можно найти на сайте www.prenhall.com/griffin.



www.prenhall.com/griffin

Региональная экономическая интеграция

Формирование региональных союзов с целью поддержки либерализации международной торговли является важной особенностью обстановки в мире, сложившейся после Второй мировой войны. Более ста соглашений о создании таких союзов действуют в настоящее время, хотя не все они имеют большое практическое значение. Эти соглашения открывают перед международными компаниями множество возможностей для ведения бизнеса, а также ставят перед ними ряд сложных задач. Прошлое десятилетие характеризуется особыми темпами образования торговых блоков и усилением их влияния. Это свидетельствует о стремлении стран к более глубокой экономической интеграции с целью открытия новых рынков для отечественных компаний и снижения цен для отечественных потребителей.

Формы экономической интеграции

Региональные торговые блоки существенно отличаются друг от друга по типам и функциям. Наиболее важной характеристикой торгового блока, с точки зрения международных компаний, является степень экономической интеграции между членами блока. Это обусловлено тем, что степень интеграции затрагивает экспортные и инвестиционные возможности компаний в процессе ведения бизнеса, как со странами — членами регионального торгового блока, так и со странами, которые не входят в его состав. Существуют пять форм региональной экономической интеграции: зона свободной торговли, таможенный союз, общий рынок,

экономический союз и политический союз. Все эти формы рассматриваются ниже в порядке возрастания степени экономической интеграции.

Зона свободной торговли. Торговля между экономическими объектами, входящими в состав **зоны свободной торговли**, стимулируется посредством устранения торговых барьеров (таможенных тарифов, квот и других нетарифных ограничений). В качестве примера такого соглашения можно назвать NAFTA; в соответствии с этим соглашением сокращены тарифные и нетарифные ограничения на торговлю между Канадой, Мексикой и Соединенными Штатами Америки.

Ведение политики свободной торговли позволяет устранить торговые барьеры между участниками зоны свободной торговли. В то же время каждый участник зоны свободной торговли может вести свою собственную торговую политику по отношению к странам, не входящим в эту зону. В результате многие участники зон свободной торговли подвергаются отрицательному влиянию процесса, получившего название **«отклонение торговых потоков»** (trade deflection). Отклонение торговых потоков происходит в случае, когда страны, не входящие в состав зоны свободной торговли, изменяют направление экспортного потока товаров (или отклоняют этот поток) таким образом, чтобы он прошел через страну, входящую в состав зоны свободной торговли и имеющую самые низкие ограничения на внешнюю торговлю. Предположим, например, что Канада использует высокие тарифы или квоты на импорт того или иного продукта из стран, не входящих в зону свободной торговли. Предположим также, что в Соединенных Штатах введены низкие ограничения на импорт этого же продукта из стран, не входящих в состав данной зоны. Воспользовавшись преимуществами низких ограничений на импорт товара в США, страны, не являющиеся участниками зоны, могут сначала направить свои экспортные товары, предназначенные для Канады, в Соединенные Штаты, а затем реэкспортировать их из США в Канаду. Страны — участницы зоны свободной торговли заинтересованы в том, чтобы не допустить нарушения торговых отношений со странами, не входящими в состав этой зоны, из-за отклонения торговых потоков. Именно поэтому в большинстве соглашений о свободной торговле предусмотрены **правила определения происхождения товаров** (rules of origin). В этих правилах подробно описаны условия, при которых товар можно отнести к категории продуктов, выпущенных либо на предприятиях стран — участниц зоны свободной торговли, либо в странах, не входящих в ее состав. Например, согласно правилам определения происхождения товаров, принятым NAFTA, продукт может получить льготный таможенный режим только в случае, если он был собран или обработан в Мексике, Канаде или Соединенных Штатах.

Таможенный союз. Международная торговля, осуществляемая в рамках **таможенного союза** (customs union), основывается на сочетании таких мер, как устранение ограничений на внутреннюю торговлю между странами — участницами таможенного союза и ведение общей политики в сфере внешней торговли этих стран по отношению к странам, не входящим в состав союза. Предоставление одинакового таможенного режима продукции из всех стран, не входящих в таможенный союз, позволяет избежать проблемы отклонения торговых потоков. Компания из страны, не являющейся членом таможенного союза, платит одинаковые таможенные пошлины на экспорт своей продукции во все страны, входящие в его состав.

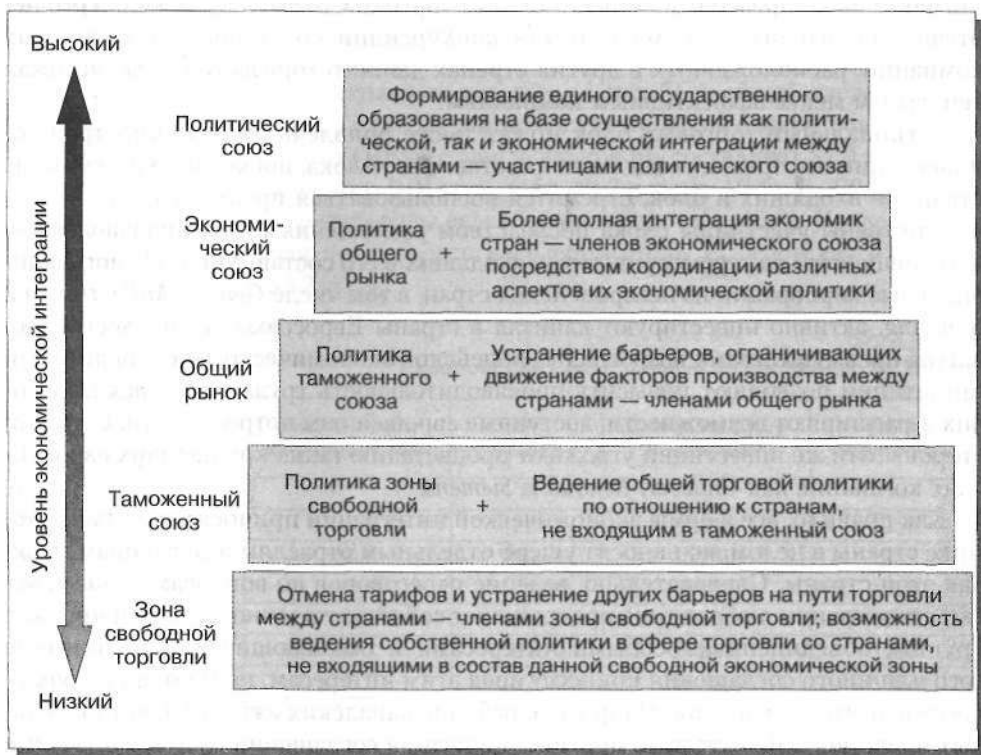
В прошлом самой влиятельной организацией такого типа был Германский таможенный союз (*Zollverein*), созданный в 1834 г. несколькими независимыми немецкими княжествами. Объединение Германии, состоявшееся в 1870 г., было ускорено благодаря существованию этого таможенного союза, который укрепил экономические связи между немецкими княжествами и стал основой их политического союза. Более современный пример таможенного союза — Mercosur (соглашение, подписанное Аргентиной, Бразилией, Парагваем и Уругваем с целью содействия взаимной торговле).

Общий рынок. Общий рынок — это третий этап на пути всеобщей экономической интеграции. Как и участники таможенного союза, участники общего рынка устраняют ограничения на внутреннюю торговлю между странами общего рынка и ведут общую политику в сфере внешней торговли этих стран со странами, не входящими в его состав. Однако страны общего рынка продвинулись в направлении экономической интеграции на шаг дальше, устранив запреты на движение факторов производства (таких как рабочая сила, капитал и технологии) в рамках общего рынка. Работники могут переезжать из родной страны в любую другую страну общего рынка и применять там свои знания и навыки. Компании могут размещать производственные мощности, вкладывать средства в другие компании, а также использовать их технологии в любой стране общего рынка. Предполагается, что при этом уровень производительности должен обязательно повыситься во всех странах общего рынка, поскольку факторы производства могут без ограничений быть размещены именно там, где они могут обеспечить максимальную прибыль. В качестве примера общего рынка можно назвать Европейскую экономическую зону, образованную в результате подписания соглашения между странами — членами ЕС и некоторыми другими европейскими странами. Задача Европейской экономической зоны заключается в поддержке свободного перемещения рабочей силы, капитала и технологий между странами — участницами этой зоны.

Экономический союз. Экономический союз обеспечивает полную интеграцию экономики двух или более стран. Помимо устранения ограничений на внутреннюю торговлю, ведения общей политики в сфере внешней торговли и снятия ограничений на передвижение факторов производства между странами, входящими в состав союза, экономический союз требует от своих членов координации экономической политики (монетарной и финансово-бюджетной политики, политики в сфере налогообложения, а также программ социального обеспечения) с целью объединения экономики стран — членов союза в единое целое. В настоящее время происходит процесс создания экономического союза двенадцатью странами — членами ЕС, основанного на введении единой валюты (евро) в этих странах.

Политический союз. Политический союз — это полная политическая и экономическая интеграция двух или более стран, позволяющая этим странам действовать как единое целое. Примером политического союза может служить образование нового государства, Соединенных Штатов Америки, в результате интеграции 13 разрозненных колоний, действующих в соответствии со Статьями Конфедерации (договором об образовании конфедерации тринадцати штатов США). На рис. 10.3 приведено краткое описание каждой из пяти форм экономической интеграции.

Рис. 10.3. Формы экономической интеграции



Влияние экономической интеграции на деятельность компаний

С точки зрения отдельной компании региональная интеграция представляет собой «обоюдоострый меч». Рассмотрим такой аспект экономической интеграции, как устранение ограничений на внутреннюю торговлю между странами — членами экономического или политического союза, общего рынка, свободной экономической зоны или таможенного союза, — аспект, свойственный всем пяти формам экономической интеграции. Снижение тарифов в рамках региональных торговых блоков открывает рынки всех стран, входящих в состав этих блоков, для продукции всех компаний этих стран. В результате экономии от масштаба, полученной на базе расширения сегмента потребителей в рамках данного торгового блока, компании могут сократить средний объем затрат на производство и распределение продукции. Такая структура издержек повышает конкурентоспособность компаний на международном рынке за пределами данного торгового блока. Например, деятельность многих канадских промышленных компаний опирается на соглашения о свободной торговле, подписанные между Канадой и Соединенными Штатами. Руководство этих компаний было убеждено в том, что более легкий доступ на крупный рынок США позволит увеличить партии изделий, выпускаемых канадскими предприятиями, и тем самым сократить средний уровень издержек и повысить конкурентоспособность ка-

надских товаров на международном рынке как в рамках зоны свободной торговли, так и за ее пределами. Однако снятие торговых барьеров также открывает отечественный рынок компании для конкуренции со стороны иностранных компаний, расположенных в других странах данного торгового блока, угрожая тем самым менее эффективным компаниям.

Региональный торговый блок может также привлечь прямые иностранные инвестиции из стран, не входящих в состав этого блока, поскольку компании из стран, не входящих в блок, стремятся воспользоваться преимуществами резидента страны-участницы блока посредством размещения своих производственных мощностей на территории стран, входящих в его состав. Многие многонациональные корпорации из неевропейских стран, в том числе *General Mills*, *Toyota* и *Samsung*, активно инвестируют капитал в страны Евросоюза, чтобы воспользоваться преимуществами возросшей европейской экономической интеграции. Эти инвестиции позволяют повысить производительность труда европейских рабочих и расширяют возможности, доступные европейским потребителям. С другой стороны, эти же инвестиции угрожают процветанию таких крупнейших европейских компаний, как *Unilever*, *Renault* и *Siemens*.

Как правило, все формы экономической интеграции приносят выгоду экономике страны в целом, но наносят ущерб отдельным отраслям или группам граждан этой страны. Следовательно, ведение переговоров по вопросам экономической интеграции любого типа представляет собой достаточно сложный процесс. Группы, объединенные особыми интересами и осознающие, что подписание того или иного соглашения принесет вред этим интересам, пытаются выступить против этого соглашения. Например, рабочие канадских автомобилестроительных предприятий выступали против подписания соглашения НАФТА, опасаясь, что такие компании, как *Ford*, *GM* и *Chrysler*, перенесут свои производственные мощности из Канады в Мексику, чтобы воспользоваться преимуществами низких затрат на рабочую силу. В результате такого международного политического давления только очень немногие соглашения об экономической интеграции можно отнести к разряду «чистых» соглашений. В большинстве соглашений есть пункты, предусматривающие те или иные исключения, призванные успокоить группы влиятельных отечественных компаний, имеющих противоположные интересы.

Углубленное изучение культуры

Гамбургеры «Big Mac» продаются в Монтевидео, кафе сети *Starbucks* открыты в Сендае. В любом случае, где бы ни продавалась продукция крупной компании, она может получить очень большую прибыль от проникновения на зарубежный рынок. Однако что происходит при этом с местной культурой? Посетите web-сайт www.prenhall.com/griffin, чтобы выяснить, какое влияние на культуру страны оказывает глобализация экономики.



CultureQuest



www.prenhall.com/griffin

Европейский Союз

Самым важным в мире региональным торговым блоком современности является Европейский Союз (ЕС). Пятнадцать стран — членов ЕС с общей численностью населения 337 млн образуют один из самых богатых рынков в мире: совокупный валовой внутренний продукт (ВВП) стран — членов ЕС составляет \$7,9 трлн, или около одной четверти мирового ВВП (см. табл. 10.2 и карту 10.1). В 2004 г. Евро-союз планирует принять в свои ряды еще 10 членов (см. табл. 10.3). После принятия новых членов общая численность населения стран ЕС составит 452 млн, а совокупный ВВП — \$8,2 трлн.

Таблица 10.2
Европейский Союз, данные по состоянию на 2001 г.

	Численность населения, млн	ВВП, \$ млрд	Доход на душу населения*	Дата вступления
ЕС				
Бельгия	10,3	227,6	28 210	1957
Франция	59,2	1302,8	25 280	1957
Люксембург	0,4	18,6	48 080	1957
Германия	82,2	1873,9	25 530	1957
Италия	57,7	1090,9	24 340	1957
Нидерланды	16,0	375,0	19 130	1957
Дания	5,4	162,8	27 950	1973
Ирландия	3,8	101,2	27 460	1973
Великобритания	59,9	1406,3	24 460	1973
Греция	10,6	116,3	17 860	1981
Португалия	10,2	108,5	17 270	1986
Испания	39,5	577,5	20 150	1986
Австрия	8,1	188,7	27 080	1995
Финляндия	5,2	122,0	25 180	1995
Швеция	8,9	210,1	24 670	1995
Всего 15 членов	377,4	7882,2		
* Данные о доходах на душу населения представлены Всемирным банком с учетом паритета покупательской способности.				
Источник: World Bank, <i>World Development Report</i> , 2003; World Bank Web site.				

Точно так же, как учреждение Международного валютного фонда, Всемирного банка и ГАТТ, создание ЕС было обусловлено стремлением измученных войной европейцев обеспечить мир и процветание посредством развития экономического и политического сотрудничества. Для того чтобы добиться достижения этой цели, шесть европейских государств — Франция, Западная Германия, Италия и страны Бенилюкса (Бельгия, Нидерланды и Люксембург) в 1957 г. подпи-

Карта 10.1. Европейский Союз



сали **Римский договор**, который предусматривал создание Европейского экономического сообщества, ЕЭС (European Economic Community, ЕЕС), для развития общего рынка шести стран — членов сообщества.

На протяжении последующих пятидесяти лет Европейское экономическое сообщество дважды меняло свое название, а количество стран — членов ЕЭС увеличилось до 15. В 70-е гг. Великобритания, Дания и Ирландия присоединились к ЕЭС, которое повсеместно начали называть Европейским сообществом. На протяжении 80-х в ЕС вступили Греция, Португалия и Испания, увеличив тем самым количество членов сообщества до 12 стран. В 1993 г. 12 стран Европейского сообщества подписали Маастрихтский договор; после его подписания Европейское сообщество получило название «Европейский Союз». В 1995 г. к ЕС присоединились Австрия, Финляндия и Швеция. Кипр, Чешская Республика, Эстония, Венгрия, Латвия, Литва, Мальта, Польша, Словацкая Республика и Словения стали членами ЕС в 2004 г. После этого из основных стран Западной Европы только Норвегия и Швейцария не будут входить в состав ЕС. Несмотря на предложение присоединиться к Евросоюзу, обе страны отказались от этого предложения по внутрисполитическим причинам.

Органы управления Европейским Союзом

Евросоюз — это уникальная организация. Члены ЕС — это суверенные государства, которые согласились, в некоторых случаях весьма неохотно, передать часть своих полномочий ЕС. Евросоюз можно охарактеризовать и как «межгосударственное правительство» (поскольку он осуществляет управление действиями

Таблица 10.3
Страны, вошедшие в состав ЕС 1 мая 2004 г.

	Численность населения, млн	ВВП, \$ млрд	Доход на душу населения*
Чешская республика	10,3	56,4	14 550
Кипр	0,8	9,4	20 780
Эстония	1,4	5,3	10 020
Венгрия	10,2	52,4	12 570
Латвия	2,3	7,5	7870
Литва	3,5	11,8	7610
Мальта	0,4	3,6	16 530
Польша	38,7	174,6	9280
Словацкая Республика	5,4	20,5	11 610
Словения	2,0	18,8	18 160
Всего, 10 стран-кандидатов	75,0	360,3	
* Данные о доходах на душу населения представлены Всемирным банком с учетом паритета покупательской способности.			
Источник: World Bank, <i>World Development Report</i> , 2003; World Bank Web site.			

национальных правительств), и как «надгосударственное правительство» (поскольку его власть выше власти национальных правительств). Управление Евро-союзом осуществляется четырьмя организациями, которые выполняют функции исполнительной, административной, законодательной и судебной власти:

- 4- Совет Европейского Союза (штаб-квартира которого находится в Брюсселе, Бельгия);
- 4- Комиссия Европейского Союза (также базирующаяся в Брюсселе);
- 4- Европейский парламент (как правило, собирается в Страсбурге, Франция);
- 4 Европейский суд (заседающий в Люксембурге).

Большинство работников административных органов ЕС работают в Брюсселе, многие жители Европы называют правительство ЕС «Брюссель» — точно так же, как канадцы обозначают правительство своей страны названием «Оттава», а многие американцы называют свое правительство «Вашингтон».

Совет Европейского Союза. Совет Европейского Союза (Council of the European Union), который иногда называют Советом министров, состоит из 15 представителей, каждый из которых избирается непосредственно правительством своей страны и подотчетен этому правительству. Выбор представителя, который будет принимать участие в заседании Совета ЕС, зависит от повестки дня этого заседания. Например, если Совет рассматривает вопросы аграрной политики ЕС, правительство страны может отправить на заседания Совета ЕС министра сельского хозяйства. Представители стран — членов ЕС поочередно (один раз в шесть месяцев) занимают пост председателя Совета ЕС. При принятии решений Франция, Германия, Италия и Великобритания имеют по десять

ГОЛОСОВ; Испания имеет восемь голосов; Бельгия, Греция, Нидерланды и Португалия — по пять голосов; Австрия и Швеция — по четыре голоса; Дания, Финляндия и Ирландия — по три голоса; Люксембург имеет два голоса. Голоса распределены в соответствии с численностью населения стран — членов ЕС и их экономическим влиянием.

Совет Европейского Союза — это самый авторитетный директивный орган ЕС. Каждый представитель отстаивает в Совете интересы своей страны. Большая власть, которой наделен Совет, отображает нежелание стран — членов ЕС передавать свои полномочия Брюсселю для решения вопросов, которые они считают жизненно важными для национальных интересов. Следовательно, некоторые решения Совета требуют единогласного одобрения. Для принятия решений по вопросам, которые не в такой значительной степени затрагивают национальные интересы, Совету требуется только квалифицированное большинство (62 из 87 голосов). Коалиция двух крупных и трех небольших стран может заблокировать принятие того или иного решения. Тем не менее ЕС прилагает все усилия к тому, чтобы обеспечить консенсус по всем вопросам, и во многих случаях замедляет обсуждение вопроса, чтобы выработать компромиссное решение, приемлемое для всех стран — членов ЕС даже в случаях, когда в единогласном принятии этого решения нет необходимости. В результате такого подхода подавляющее большинство решений принимается в Совете единогласно, независимо от правил голосования.

Европейская Комиссия. Европейская Комиссия (European Commission) состоит из 20 членов, избранных на пятилетний период. Небольшие страны, входящие в состав ЕС, выдвигают для участия в Комиссии по одному представителю; от больших стран в Комиссии принимают участие два представителя. Будучи избранными в Европейскую Комиссию, члены комиссии подчиняются ЕС, а не правительствам своих стран. Основная обязанность Комиссии — быть «хранителем» целостности соглашений, подписанных в рамках Евросоюза. Кроме того, Комиссия выполняет обязанности административного органа ЕС и имеет годовой бюджет в размере \$100 млн. Комиссия Евросоюза выполняет следующие функции:

- ✦ передача законопроектов на рассмотрение Совета ЕС;
- ✦ практическая реализация положений Римского договора и других соглашений, подписанных в рамках ЕС;
- ✦ защита интересов ЕС в процессе политических дискуссий, в частности на заседаниях Совета ЕС;
- ✦ использование имеющихся полномочий в процессе формирования таможенного союза ЕС, выработки единой сельскохозяйственной политики (Common Agricultural Policy, CAP) и завершения организации внутреннего рынка Евросоюза;
- ✦ управление постоянно действующим административным аппаратом ЕС, численность которого 24 000 служащих (их называют иногда «еврократами»). Две трети сотрудников администрации ЕС работает в Брюсселе. (Поскольку в странах ЕС используется 11 государственных языков, одна пятая служащих Комиссии занята переводом!)

Европейский парламент. Европейский парламент (European Parliament) состоит из 626 представителей, избираемых сроком на пять лет на всеобщих выборах, которые проводятся в каждой из стран — членов ЕС. Места в Парламенте распределяются прямо пропорционально численности населения стран — членов ЕС, однако это распределение отображает также и политическое влияние каждой страны. Например, Германия имеет 99 мест в Европейском парламенте, тогда как Франция, Италия и Великобритания — по 87 мест, хотя численность населения Германии минимум на 40% больше численности населения каждой из этих стран (см. табл. 10.2). Первоначально Европейский парламент был наименее влиятельным органом управления ЕС. В первые годы своего существования Парламент выполнял только консультативные функции в процессе формирования политики ЕС. В то же время он использовал бюджетные возможности для усиления своего влияния в рамках органов управления ЕС. Кроме того, Европейский парламент получил дополнительные полномочия в соответствии с соглашениями, подписанными в Маастрихте, Амстердаме и в Ницце (эти соглашения более подробно рассматриваются ниже).

Самый красноречивый пример возрастающего значения Европейского парламента — коллективная отставка всех 20 членов Комиссии ЕС в марте 1999 г. после раскрытия случаев мошенничества, некачественного управления, фаворитизма и нарушений финансовой отчетности по ряду программ, реализацией которых руководила Комиссия, в результате расследования, проведенного Парламентом. Многие европейцы (особенно граждане Великобритании) обеспокоены наличием нарушений финансовой отчетности по многим программам ЕС, а также низким уровнем демократичности процесса принятия решений (в частности, эта проблема беспокоит жителей Швеции и Дании). Следовательно, с течением времени роль Европейского парламента будет увеличиваться, а его полномочия — все больше расширяться.

Европейский суд. Европейский суд (European Court of Justice) состоит из 15 судей, которые назначаются на шестилетний период. В обязанности Европейского суда входит толкование законов ЕС и обеспечение гарантий того, что все члены Евросоюза следуют законодательным нормам и политическим принципам ЕС. Поскольку правительства стран — членов ЕС придерживаются политической линии этой организации, многие судебные дела, которые рассматривает Европейский суд, передаются в его адрес национальными судебными органами с просьбой разъяснить то или иное дело в контексте законов ЕС. В качестве иллюстрации можно привести следующий пример. Европейский суд объявил недействительным 450-летний Закон Германии о чистоте пива, регулирующий использование добавок при приготовлении этого напитка. Европейский суд мотивировал свое решение тем, что этот закон без достаточных на то оснований ограничивал импорт продукции в Германию. Кроме того, постановление Европейского суда по делу «*Cassis de Dijon*» (оно описано ниже) открыло путь для формирования общего рынка стран ЕС, которое было предусмотрено Римским договором.

Законодательный процесс. Законодательный процесс, происходящий в рамках ЕС, никогда не был простым, хотя его сущность достаточно точно выражена в известной фразе: «Комиссия предлагает, Парламент дает советы, а Совет прини-

мает решения». По мере расширения полномочий Парламента произошел экспоненциальный рост степени сложности законодательного процесса (что показано на рис. 10.4, на котором изображена **процедура совместного принятия решений**). Процедура совместного принятия решений применяется в таких сферах, как здравоохранение, политика в области защиты потребителей, а также свободное передвижение рабочей силы в рамках ЕС. При решении вопросов, которые не требуют коллективного подхода, законодательный процесс намного проще, а влияние Парламента слабее.

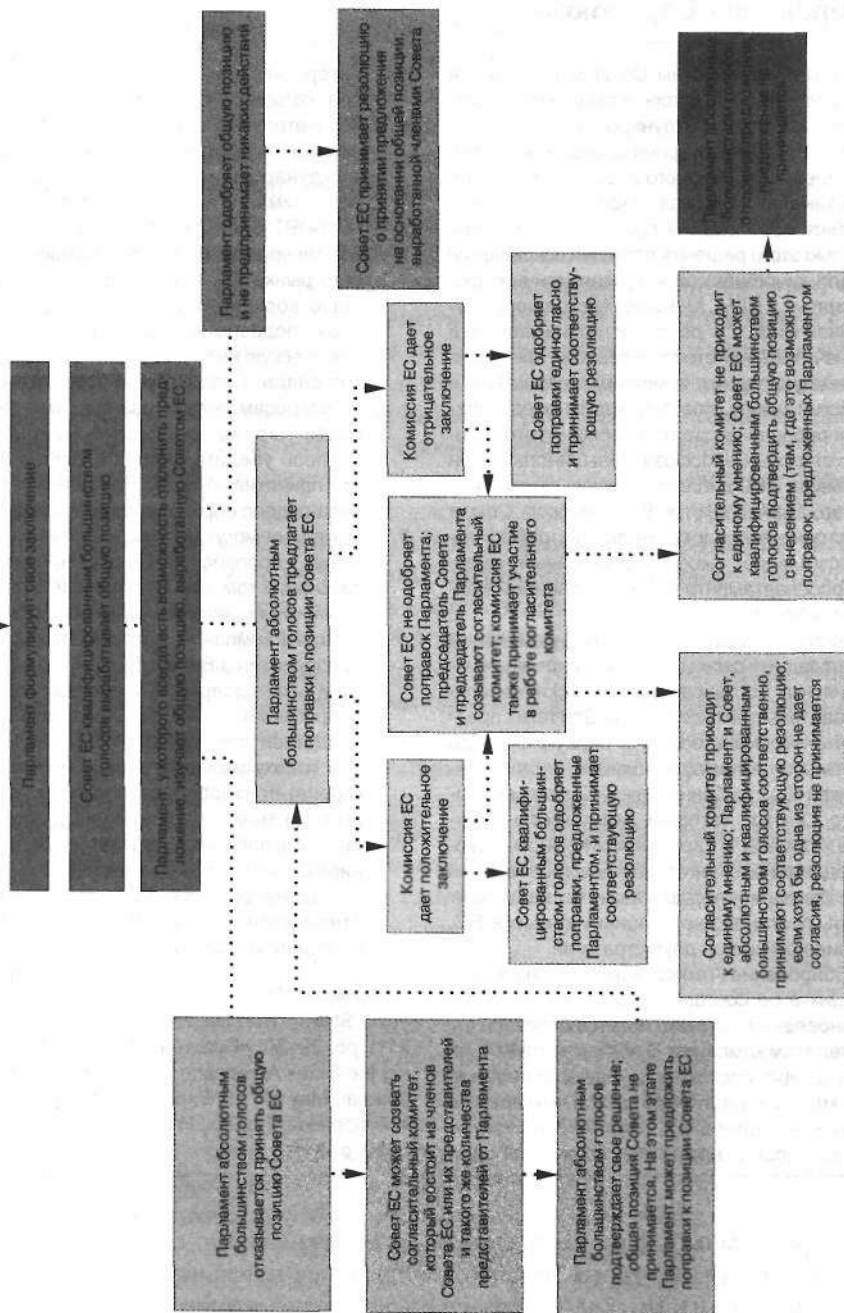
Евросоюз стремится добиваться консенсуса между странами, входящими в его состав, по всем рассматриваемым вопросам. Именно поэтому процесс преобразования предложения Комиссии ЕС в закон Евросоюза, с последующим внедрением этого закона в национальную правовую систему каждой страны — члена ЕС, занимает несколько лет. Сложная система управления деятельностью ЕС отображает усиливающуюся борьбу между стремлением стран — членов ЕС сохранить национальный суверенитет и их желанием создать надгосударственное правительство, политический и экономический статус которого был бы равен статусу Соединенных Штатов и Японии. (В разделе «Глобальное обучение» высказывается предположение о том, что многие многонациональные корпорации используют эту борьбу за власть в своих интересах.) Страны — члены Евросоюза передали органам управления ЕС свои полномочия в сфере торговой и аграрной политики. Члены Евросоюза несут совместную ответственность за формирование политики ЕС в области транспорта и защиты окружающей среды. Многие другие сферы ответственности остаются в компетенции национальных правительств стран — членов ЕС. Основания для дискуссий относительно выбора между национальным суверенитетом и надгосударственным правительством можно найти еще в одном аспекте деятельности ЕС: хотя политика ЕС формулируется на надгосударственном уровне, ответственность за ее практическую реализацию лежит на странах — членах ЕС на национальном уровне.

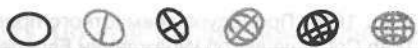
Борьба за создание общего рынка

Задача создания общего рынка, поставленная перед ЕЭС Римским договором, оказалась на самом деле неосуществимой. К сожалению, на протяжении первых 35 лет существования Евросоюза эта цель была не чем иным, как иллюзией. Формирование общего рынка, который сделал бы возможным свободное перемещение товаров, услуг, рабочей силы и технологий, требовало от каждого члена ЕС изменения тысяч национальных законов, производственных стандартов и нормативных актов для обеспечения их совместимости с законами, стандартами и нормативными актами других членов ЕС. На практике страны — члены ЕС очень осторожно продвигались в этом направлении, испытывая сильное политическое давление со стороны заинтересованных отечественных групп.

В результате противоречивые национальные нормативные акты, которые имели отношение буквально к каждому товару или услуге, оплачиваемым европейцами, затрудняли процесс торговли и отодвигали на неопределенный срок окончательное завершение формирования общего рынка. Например, Испания потребовала, чтобы

Рис. 10.4. Процедура совместного принятия решений
(Статья 189б Соглашения об учреждении Европейского Союза)





Лоббирование Евросоюза

Руководство Европейским Союзом включает в себя многие действия, которые так или иначе затрагивают интересы международных компаний. Например, в ЕС было принято решение о том, что не менее 50% эфирного времени на телевизионных каналах в странах — членах ЕС должно выделяться европейским программам и фильмам. Целью этого решения является сокращение рынка для кинофильмов и телевизионных программ, снятых в США, Мексике, Австралии и других странах мира. От решений, принимаемых в ЕС, в значительной степени зависит проникновение международных компаний на громадный европейский рынок, поэтому, чтобы предотвратить игнорирование своих экономических интересов со стороны Евросоюза, большинство стран поддерживает с ЕС дипломатические отношения. Например, США имеют в Европейском Союзе свое постоянное представительство, работу которого возглавляет высокопоставленный чиновник из Госдепартамента США, наделенный полномочиями посла.

Дальновидные международные бизнесмены не возлагают защиту своих компаний от влияния неблагоприятных постановлений ЕС исключительно на правительства своих стран. Для таких предпринимателей очень важно в первую очередь разбираться во взаимоотношениях, сложившихся в рамках ЕС, особенно между Советом Европейского Союза, который защищает национальные интересы, и Европейской Комиссией, которая поддерживает интересы интегрированной Европы. Компании, деятельности которых могут помешать постановления, принимаемые в ЕС, могут придерживаться двух стратегий.

1. Лоббирование Комиссии и чиновников, входящих в ее состав, с целью принятия постановлений, которые больше отвечали бы интересам компании. В обязанности Комиссии входит постоянное уравнивание во многом различающихся интересов стран — членов ЕС, поэтому компании имеют возможность присвоить свои

интересы к длинному списку других факторов, которые будут учтены Комиссией при окончательном представлении законопроекта на рассмотрение Совета. Руководству международных компаний следует обратить внимание на еще один аспект деятельности ЕС. Благодаря стремлению Комиссии ЕС завершить процесс создания внутреннего рынка ЕС, «еврократы» особенно хорошо воспринимают аргументы, так или иначе поддерживающие европейскую экономическую интеграцию. Например, Комиссия сняла с рассмотрения постановление по вопросам регулирования франчайзинга после того, как американским компаниям удалось убедить членов Комиссии в том, что принятие этого постановления затруднит процесс европейской интеграции.

2. Компании могут склонить на свою сторону Совет Европейского Союза. Например, не забывая о том, что «вся политика делается на местах», японские автомобилестроительные компании, которые открыли свои предприятия в Великобритании, смогли заручиться поддержкой представителя Великобритании в Совете. Поддержка этого представителя (который был заинтересован в сохранении рабочих мест в своей стране) понадобилась японским компаниям в тот момент, когда французские и итальянские производители автомобилей склоняли Совет к принятию постановлений, способных нанести ущерб сборочным предприятиям японских автомобилестроительных компаний в Великобритании.

Источники: James N. Gardner, «Lobbying, European-Style», *Europe*, November 1991 (Number 311), pp. 29-30; «European Bureaucrats Are Writing the Rules Americans Will Live By», *Wall Street Journal*, May 17, 1989, p. A1; «Lobbying Brussels in Anticipation of 1992», *Wall Street Journal*, March 6, 1989, p. A12.

клавиатуры компьютеров, продаваемые на ее территории, содержали клавишу знака «тильды»(~) (который широко используется в испанском языке для обозначения мягкости). Ни в одной стране ЕС не предусматривалось такое правило. Италия потребовала, чтобы для изготовления макаронных изделий использова-

лись твердые сорта пшеницы; такое требование не было выдвинуто ни одной из остальных стран — членов ЕС.

Первоначально Евросоюз рассчитывал на процесс **гармонизации интересов** (harmonization) при решении таких конфликтов. ЕС склонял страны, входящие в его состав, принимать общие, распространяющиеся на все страны ЕС, согласованные нормативные акты, определяющие внутриевропейский процесс торговли товарами и услугами, а также процесс движения ресурсов. Однако процесс гармонизации интересов стран — членов ЕС проходил очень медленно, так как внутриполитические силы, действующие в странах ЕС, противодействовали происходящим изменениям. Например, для того чтобы защитить чистоту своего языка, правительство Испании отказалось согласиться с мнением ЕС по вопросу о клавише знака «тильды». По некоторым оценкам, промышленным компаниям стран — членов ЕС приходилось ежегодно расходовать \$260 млрд (по курсу доллара США в 1988 г.) только на улаживание противоречий с различными нормативными актами других стран — членов ЕС.⁵ В результате увеличился объем затрат, что, в свою очередь, привело к повышению цен на рынках стран Европы, а также к снижению конкурентоспособности европейских промышленных компаний.

Продвижение стран — членов ЕС в деле устранения противоречий между их производственными стандартами было настолько медленным, что, по мнению некоторых пессимистов, в ЕС могла начаться дезинтеграция. Однако в 1979 г. на рассмотрение Европейского суда было представлено дело, ставшее широко известным под названием «*Cassis de Dijon*». Суть этого дела состояла в следующем. Компания *Rewe Zentral AG* (германская компания, занимающаяся оптовой торговлей товарами) намеревалась импортировать в Германию «*Cassis de Dijon*», — французский ликер, который готовят из черной смородины. Однако ликер «*Cassis de Dijon*» не соответствовал регулятивным нормам Германии: содержание алкоголя в нем было слишком низким. Компания *Rewe Zentral* подала в суд, обвиняя Германию в нарушении обязательств поддерживать свободное перемещение товаров, возложенных на все страны ЕС согласно условиям Римского договора. Европейский суд принял решение в пользу немецкой оптовой компании. Приняв такое решение, Европейский суд тем самым создал концепцию **взаимного признания** (mutual recognition): если одна страна, входящая в состав ЕС, считает тот или иной продукт приемлемым для продажи, тогда все остальные страны — члены ЕС, в соответствии с положениями Римского договора, обязаны действовать аналогично. Поскольку во Франции ликер «*Cassis de Dijon*» был отнесен к категории легальных спиртных напитков, Германия была обязана разрешить его продажу на внутреннем рынке.

Несмотря на то, что в постановлениях Европейского суда были «лазейки», позволяющие обойти предписанные правила, последствия дела «*Cassis de Dijon*» были очень серьезными. Выработка концепции взаимного признания означала, что появилась возможность ускорения процесса гармонизации интересов, а также что противоречия между производственными стандартами не будут больше препятствовать торговле между странами — членами ЕС. Период времени, на протяжении которого было принято решение по делу «*Cassis de Dijon*», также оказался благоприятным: многих политических лидеров и крупных экспертов в сфе-

ре экономики из стран Европы все больше беспокоила проблема обеспечения конкурентоспособности европейских компаний на мировом рынке. Их обеспокоенность придала новую силу стремлению ЕС завершить формирование общего рынка, которое было предусмотрено положениями Римского договора.

В 1985 г. Комиссия Европейского Союза опубликовала официальный документ под названием «Белая книга о завершении формирования внутреннего рынка ЕС» («White Paper of Completing the Internal Market»). Этот документ призывал к ускорению процесса устранения всех торговых барьеров и ограничений на свободное перемещение товаров, услуг, капитала и рабочей силы между странами — членами ЕС. Восприняв концепцию, изложенную в «Белой книге», страны — члены ЕС в феврале 1986 г. подписали Закон о единой Европе (Single European Act), который вступил в силу 1 июля 1987 г. Задача этого закона состояла в том, чтобы способствовать завершению формирования внутреннего рынка ЕС (термин, которым европейцы обозначают общий рынок) до 31 декабря 1992 г. Согласно положениям Закона о единой Европе, для того чтобы завершить формирование общего рынка, странам ЕС необходимо было внести в свое законодательство 279 серьезных изменений. Хотя и не все, но в подавляющем большинстве эти изменения были внесены в срок, до 1992 г. Таким образом, многие эксперты пришли к единому мнению о том, что к концу 1992 г. была достигнута поставленная Римским договором цель создания общего рынка ЕС, но для этого потребовалось 35 лет! Однако если представить себе всю сложность этой задачи (обеспечение мирного сотрудничества между многими странами по такому большому диапазону направлений деятельности), то 35-летний срок покажется очень кратким промежутком времени.

Преимущества, обусловленные созданием общего рынка, имеют большое значение для экономики стран — членов ЕС, а также для европейских компаний и их работников. Общий рынок предоставляет компаниям возможность продавать свои товары на большом, богатом рынке, свободном от каких бы то ни было торговых ограничений. В результате компании из стран — членов ЕС получили возможность беспрепятственного проникновения на более крупный рынок. С другой стороны, они столкнулись с возросшей конкуренцией на отечественных рынках, которую составили им компании из других стран — членов ЕС. Такое усиление конкуренции приносит выгоду потребителям во всех странах ЕС. В рамках единого рынка компаниям приходится действовать согласно требованиям одного свода нормативных актов, обязательных для всех стран ЕС (вместо 15 отдельных сводов национальных нормативных актов), что позволило им существенно сократить объем издержек на разработку, маркетинг и производство продукции. Многим международным компаниям удалось осуществить реструктуризацию работы своих европейских подразделений; эта реструктуризация имела своей целью получение экономии от масштаба и сокращение издержек производства. Например, компания *Samsung* перенесла производство цветных телевизоров в Европе, которое раньше размещалось на предприятиях в Португалии и Испании, на заводы, расположенные в г. Биллингэм, Англия. На своих испанских предприятиях компания *Samsung* организовала производство видеомagneтофонов для всего европейского рынка, а португальские предприятия были переориентированы на по-

ставку компонентов для всех производственных подразделений, расположенных в Европе. Руководство компании *Samsung* пришло к выводу, что экономия от масштаба, полученная в результате такой перегруппировки производственных мощностей, позволит компании сократить объем издержек производства, улучшить качество продукции и создать новые рабочие места для европейских рабочих.⁶ Евросоюз обрел силу, которая привлекала новые инвестиции со стороны других иностранных компаний, стремящихся выйти на богатый европейский рынок и извлечь выгоду из его единства. Объем прямых иностранных инвестиций США в ЕС возрос от \$84 млрд в 1985 г. (когда была опубликована «Белая книга») до \$700 млрд в 2002 г. Начиная с 1985 г. более 500 японских компаний также ведут свои операции в странах ЕС.

От общего рынка к экономическому союзу

Завершение формирования внутреннего рынка Евросоюза не без оснований стало предметом гордости стран, входящих в состав ЕС. Завершение процесса внесения необходимых изменений совпало с окончанием «холодной войны». Произошел распад Советского Союза, страны Восточной и Центральной Европы отказались от идей коммунизма, уменьшилась угроза ядерной войны. Соединенные Штаты Америки остались единственной сверхдержавой мира. Некоторые европейские политические деятели были убеждены в том, что Европа должна переопределить свое место на международной арене и избавиться от геополитического господства Соединенных Штатов. С другой стороны, некоторые экономисты ЕС утверждали, что многие европейские компании остаются в невыгодном положении по сравнению с их конкурентами из стран Северной Америки и Азии из-за рисков и затрат, обусловленных ведением бизнеса с использованием такого большого количества национальных валют. Учитывая необходимость решения этой проблемы, в декабре 1991 г. в голландском городе Маастрихт было создано совещание Совета министров ЕС, на повестке дня которого было обсуждение экономических и политических перспектив Евросоюза. Результатом этого совещания стало заключение нового договора, который заменил Римский договор. Этот договор получил официальное название **«Договор о Европейском Союзе»** («Treaty on European Union») и неофициальное название — **«Маастрихтский договор»** («Maasticht Treaty»). После ратификации 12 странами — членами ЕС, 1 ноября 1993 г. Маастрихтский договор вступил в силу.

В основу Маастрихтского договора заложены «три кита», обеспечивающие дальнейшее развитие экономической и политической интеграции Европы:

- 1) новое соглашение о формировании общей внешней и оборонной политики стран — участниц договора;
- 2) новое соглашение о сотрудничестве в таких областях, как охрана правопорядка, обеспечение государственной безопасности и правовое сотрудничество между странами — участницами договора;
- 3) старое, хорошо знакомое Европейское Сообщество, действующее на новых принципах создания экономического и валютного союза стран — участниц договора.

После вступления договора в силу Европейское Сообщество, как знак усиливающейся интеграции Европы, получило название «Европейский Союз». В соответствии с положениями Маастрихтского договора граждане стран — членов ЕС получили право жить, работать, принимать участие в голосовании и выставлять свою кандидатуру на выборах в любой стране ЕС; договор также расширил полномочия законодательного органа ЕС (Европейского парламента) в решении вопросов бюджетной политики, торговли, культуры и здравоохранения. Кроме того, после подписания Маастрихтского договора был создан новый **фонд единства** (cohesion fund), предназначенный для оказания финансовой помощи странам, в которых ВВП в расчете на душу населения на 90% меньше среднего показателя по странам ЕС. В числе первых получателей средств из фонда единства были такие страны, как Испания, Португалия, Греция и Ирландия (в ближайшем будущем предоставление помощи Ирландии из этого фонда, по всей вероятности, прекратится по причине быстрых темпов экономического роста страны).

Вне всякого сомнения, самый важный аспект Маастрихтского договора — это учреждение **экономического и валютного союза** (economic and monetary union). Главная задача этого союза состоит в том, чтобы ввести единую валюту, получившую название «евро», вместо существующих национальных валют, Дания, Швеция и Великобритания предпочли отказаться от роли учредителей единого валютного блока. Греция первоначально не удовлетворяла экономическим критериям, необходимым для вступления в единый валютный блок, но позже ситуация изменилась, и в начале 2001 г. Греция присоединилась к блоку.

Денежная единица «евро» начала свое существование 1 января 1999 г. В этот день 11 учредителей валютного блока окончательно привязали курс национальной валюты к евро. Однако монеты и банкноты евро были пущены в обращение только через некоторое время. На протяжении трехлетнего переходного периода (с 1999 по 2001 г.) эта денежная единица использовалась только в бухгалтерской отчетности для осуществления расчетов по сделкам между правительствами и банковскими системами стран — членов ЕС. В первый день нового 2002 г. были выпущены в обращение монеты и банкноты евро, что позволило обычным гражданам использовать евро для осуществления своих повседневных деловых операций. По истечении двухмесячного переходного периода национальные валюты были изъяты из обращения и больше не принимались в качестве законного платежного средства. (Введение евро рассматривается во вступительном разделе главы 8, «Новая эпоха в истории Европы».)

Введение евро снижает степень валютного риска и сокращает издержки на обмен валюты для тех компаний, которые ведут бизнес в еврозоне. До введения евро компаниям приходилось выплачивать банкам вознаграждение в размере от 0,4 до 2% от суммы сделки каждый раз, когда им необходимо было обменять французские франки на бельгийские франки, голландские гульдены на австрийские шиллинги и т. д. Кроме того, как показано в главе 8, в процессе осуществления таких сделок компании подвергались валютному риску — риску, обусловленному возможным колебанием валютных курсов. Несмотря на то, что на валютном рынке было разработано много способов снижения (или хеджирования) валютного риска, практическая реализация этих методов влекла за собой выплату денежных

вносов банкам или брокерам. По оценкам должностных лиц ЕС, введение евро позволит европейцам экономить от \$25 до \$30 млрд в год на транзакционных издержках по обмену валют и хеджированию рисков.

Введение единой валюты, тем не менее, не обходится без противоречий. Страны — члены еврозоны потеряли контроль над своими денежными ресурсами и над судьбами экономики. Отныне недавно созданный **Европейский центральный банк** (European Central Bank) несет ответственность за управление денежными ресурсами стран еврозоны, а также контролирует величину процентных ставок и регулирует инфляционные процессы. Кроме того, члены еврозоны согласились ограничить годовой дефицит государственного бюджета цифрой не более 3% от их ВВП, тем самым резко сократив свои возможности в плане использования финансово-бюджетной политики для поддержки экономического роста. Например, в 2003 г. с целью соблюдения «правила 3%» правительство Германии предложило поднять налоги, несмотря на слабый рост экономики (всего 0,25%). Подобная ситуация может привести к тому, что правительства стран еврозоны будут проигрывать выборы из-за неудовлетворительного решения вопросов, связанных с налогообложением и имеющих жизненно важное значение для избирателей. Другие критики утверждают, что такая уравнивающая валютная политика, распространяющаяся на все страны еврозоны, неизбежно приведет к возникновению конфликтов между ними. В 2003 г. экономика Ирландии развивалась чрезмерно высокими темпами, тогда как в экономике ФРГ происходил застой. Правительство Ирландии предпочло бы, чтобы Центральный европейский банк существенно повысил процентные ставки, рассчитывая на то, что такое повышение позволит в какой-то степени снизить темпы развития экономики. С другой стороны, для правительства Германии более выгодным было бы снижение процентных ставок.

Амстердамский договор (Treaty of Amsterdam), подписанный в 1997 г., продолжил процесс интеграции Европы. В числе самых важных аспектов Амстердамского договора можно упомянуть следующие аспекты:

- 4 обеспечение мер, направленных на ликвидацию свойственного странам ЕС высокого уровня безработицы, в частности, среди молодежи;
- 4 усиление роли Европарламента посредством более широкого использования процедуры совместного принятия решений в различных областях;
- 4- учреждение системы двусторонних взаимоотношений, позволяющей отдельным группам стран - членов ЕС осуществлять процесс экономической и политической интеграции быстрее, чем в Евросоюзе в целом.

Ниццкий договор (Treaty of Nice), вступивший в силу в феврале 2003 г., — это самый последний договор, направленный на углубление интеграции в Европе. Руководство Евросоюза признало необходимость изменения полномочий и процедур органов управления ЕС в случае расширения Евросоюза. В Ницском договоре были предприняты попытки решения этих вопросов. Для того чтобы снизить риск возникновения политически неразрешимых ситуаций при увеличении количества стран — членов ЕС, в договоре было предусмотрено сокращение количества областей, в которых требуется единогласное одобрение Совета ЕС.

Кроме того, должно быть изменено количество голосов, присвоенных каждому члену Совета и необходимых для определения квалифицированного большинства. В то же время, как показано в разделе «Мир в фокусе», процесс определения квалифицированного большинства становится более сложным. После того как количество стран — членов ЕС увеличится до 27, правила назначения членов Комиссии ЕС также будут изменены.

Задачи, которые ЕС предстоит решать в будущем. Странам, входящим в состав ЕС, удалось добиться выдающихся успехов в реализации целей, поставленных Римским договором. Однако политические разногласия между ними все еще остаются. Один из спорных вопросов — это предоставление государственных субсидий различным отраслям промышленности. Согласно правилам ЕС, национальные правительства не имеют права предоставлять отечественным компаниям субсидии, которые вносят дисбаланс в процесс конкурентной борьбы. Однако многие правительства не желают допускать банкротство отечественных компаний, особенно если это приводит к сокращению количества рабочих мест. Эта проблема особенно свойственна отрасли авиаперевозок. Права частных авиакомпаний этой отрасли, таких как *British Airways*, *Lufthansa* и *KLM*, были грубо нарушены в результате выделения правительственных субсидий государственным компаниям *Alitalia*, *Iberia*, *TAP Olympic Airlines*, которые конкурируют на внутреннем рынке ЕС с частными компаниями. Между Францией и Великобританией продолжаются споры вокруг единой сельскохозяйственной политики ЕС, которая ставит в непропорционально выгодные условия французских фермеров в ущерб интересам фермеров британских. Кроме того, эта политика наносит ущерб европейским многонациональным корпорациям, ухудшая отношения между Соединенными Штатами и ЕС. Существует мнение, что Евросоюзу придется еще сократить размер финансовой помощи фермерам и менее развитым регионам, когда новые (менее развитые) страны присоединятся к ЕС. Другие страны (в частности, Дания) обеспокоены низким уровнем демократии в ЕС. Они убеждены в необходимости наделения Европейского парламента (единственного органа управления ЕС, члены которого избираются прямым голосованием) более широкими полномочиями.

Однако самая важная проблема состоит в определении целесообразности изменения отношений власти между странами — членами Евросоюза и его органами управления в случае расширения состава ЕС. Как было отмечено выше, в Ниццком договоре были предприняты попытки решения вопросов, связанных с этой проблемой, но многие из них так и остались нерешенными. На определенном этапе развития ЕС стало очевидным, что структура управления, разработанная для шести стран — членов ЕС, может оказаться неприемлемой для организации, состоящей из 25 членов. По мнению некоторых членов ЕС, необходимо ослабить власть Совета ЕС, который защищает национальные интересы, и расширить полномочия Комиссии ЕС, представляющей интересы Евросоюза в целом. Другие страны, входящие в состав ЕС, приводят доводы в пользу противоположной точки зрения. Для разрешения подобных конфликтов страны — члены ЕС согласились учредить Европейскую конвенцию. На эту конвенцию, вступившую в силу в 2002 г., была возложена ответственность за разработку Европейской Конститу-

Мир в фокусе

Тройное большинство лучше обычного

В Ниццком договоре, так же как в Маастрихтском и Амстердамском договорах, было предусмотрено увеличение количества областей, в которых для принятия решений требуется квалифицированное большинство, а не единогласие. Однако количество голосов, назначаемых странам — членам ЕС и необходимых для определения квалифицированного большинства, не определяется только численностью населения этих стран. Поэтому правительства более крупных стран — членов ЕС начали проявлять обеспокоенность тем, что по мере расширения Евросоюза им придется уступить часть своего влияния в пользу небольших стран — членов ЕС. В результате в Ниццком договоре было предусмотрено правило, согласно которому для принятия того или иного решения требуется так называемое «тройное большинство» — други-

ми словами, должны быть выполнены следующие три условия:

- 1) решение принимается заданным количеством голосов, отданных при голосовании членами Совета ЕС. Это заданное количество равно от 71 до 74%, в зависимости от количества новых членов, принятых в ЕС;
- 2) принятое решение получает одобрение со стороны большинства стран — членов ЕС.
- 3) принятое решение получает одобрение со стороны стран — членов ЕС, на долю которых приходится не менее 62% от общей численности населения ЕС.

Источник: Office for Official Publications of the European Communities, «Who is Who in the European Union? What Difference Will the Treaty of Nice Make?» Luxembourg, 2001.

ции, в которой будут определены обязанности Совета ЕС, Комиссии ЕС, Европейского парламента и стран — членов ЕС.

Другие региональные торговые блоки

Успехи Евросоюза в деле увеличения богатства стран — членов ЕС посредством содействия развитию торговли стимулирует формирование других региональных торговых блоков. В настоящее время на каждом населенном континенте сформирована по крайней мере одна региональная торговая группа. Например, на территории Европы существует ряд менее крупных торговых блоков; один из таких блоков — **Европейская ассоциация свободной торговли** (European Free Trade Association). В состав этой ассоциации входят Исландия, Лихтенштейн, Норвегия и Швейцария. Первые три страны из этого списка присоединились к ЕС с целью создания общего рынка, известного под названием «**Европейская экономическая зона**» (European Economic Area), в рамках которой обеспечивается свободное перемещение товаров, услуг, рабочей силы и капитала между 18 участниками зоны. Страны, входящие в состав Содружества Независимых Государств (СНГ), также образовали зону свободной торговли. Россия, Беларусь, Казахстан и Киргизия пошли еще дальше, создав в 1995 г. Таможенный союз.

Североамериканское соглашение о свободной торговле

Североамериканское соглашение о свободной торговле (North American Free Trade Agreement, NAFTA) — это еще один важный пример региональной экономи-

ческой интеграции. Это соглашение, вступившее в силу в 1994 г. и имеющее своей целью устранение барьеров на пути торговли и инвестиций между Канадой, Мексикой и США, основано на Соглашении о свободной торговле между США и Канадой 1988 г. Между Соединенными Штатами и Канадой сформировались прочные двусторонние торговые взаимоотношения: в 2002 г. общий объем двусторонней торговли между этими странами составил \$417 млрд. С другой стороны, Соединенные Штаты являются крупнейшим торговым партнером Мексики, в то время как Мексика является вторым (после Канады) торговым партнером США. Однако объем торговли между Канадой и Мексикой хотя и увеличивается, но все еще остается достаточно небольшим.

Одним из договорных обязательств NAFTA является дальнейшая экономическая интеграция стран Северной Америки. В течение 15 лет были снижены тарифные барьеры, сократились нетарифные ограничения, а также расширились инвестиционные возможности для компаний трех стран — участниц NAFTA. В то же время соглашение предусматривает специальный режим для некоторых отраслей экономики. Во время переговоров о подписании NAFTA представители трех стран признали факт политической значимости некоторых отраслей и выбрали компромиссные решения по вопросам регулирования работы этих отраслей в рамках NAFTA, чтобы обеспечить ратификацию соглашения. Например, правительство Канады выражает опасения относительно господства американских средств массовой информации в стране, поэтому NAFTA предоставляет Канаде право ограничивать объем иностранных инвестиций в отрасли экономики, имеющие отношение к культуре (такие как издательское дело, музыкальная промышленность, телевидение и радиовещание, кабельное телевидение и киноиндустрия). Аналогично Мексика имеет право ограничивать объем иностранных инвестиций в энергетический сектор, тогда как США могут вводить ограничения на иностранную собственность в индустрии авиаперевозок, а также в телевидении и радиовещании.

Во время ведения переговоров о подписании Североамериканского соглашения о свободной торговле представители США и Канады выражали опасения относительно того, что компании из стран, не участвующих в NAFTA, могут размещать так называемые «отверточные предприятия» в Мексике, чтобы избежать уплаты американских и канадских таможенных пошлин. **«Отверточное предприятие»** (screwdriver plant) — это сборочное предприятие, на котором продукт подвергается незначительной обработке. Образно говоря, на таких предприятиях отвертка — это единственный инструмент, необходимый для сборки продукта. По этой причине эксперты, ведущие переговоры, разработали детальные правила установления происхождения товаров. По этим правилам можно определить, сделан ли тот или иной продукт в странах Северной Америки и соответственно можно ли его отнести к категории товаров, имеющих право на предоставление льготного таможенного режима. Например, профсоюзы автомобильной промышленности США и Канады были обеспокоены тем, что европейские и азиатские автомобилестроительные компании могут воспользоваться преимуществами договора, выпуская основные компоненты и сборочные узлы где бы то ни было и осуществляя сборку автомобилей на своих предприятиях, расположенных в стра-

нах Северной Америки. Подобная ситуация неизбежно привела бы к потере рабочих мест на американских и канадских предприятиях по производству автомобильных деталей. Для того чтобы не допустить такого развития событий, в NAFTA предусмотрено следующее условие: чтобы автомобиль можно было отнести к категории товаров, выпущенных в странах Северной Америки, его стоимость на 65,2% должна состоять из стоимости, произведенной в Канаде, Мексике или Соединенных Штатах. Таким же образом для сохранения рабочих мест в текстильной промышленности NAFTA предусматривает, что предметы одежды и другие текстильные товары должны быть изготовлены из тканей, выпущенных в Северной Америке; только в этом случае эти товары могут получить льготный таможенный режим.

По мнению большинства специалистов, соглашение NAFTA принесло выгоду всем трем странам, хотя выигрыш Канады и Соединенных Штатов оказался ниже, чем прогнозировали сторонники NAFTA. Как отмечено во вступительном разделе данной главы, Североамериканское соглашение о свободной торговле оказало громадное влияние на экономику Мексики; с другой стороны, как показано в разделе «CultureQuest», свободная торговля принесла выгоду далеко не всем мексиканцам.

Лидеры трех стран — участниц соглашения поддерживают расширение NAFTA посредством присоединения других стран, расположенных на территории Северной и Южной Америки. По всей вероятности, четвертым участником NAFTA станет Чили. Эта страна уже подписала отдельные соглашения о свободной торговле с Мексикой, Канадой и Соединенными Штатами. Переговоры о подписании договора о торговле между Чили и США велись на основании **права быстрого законоотворчества** (fast-track authority), которое позволяет президенту вести торговые переговоры непосредственно с правительствами других стран. Соглашения, подписанные в результате таких переговоров, должны быть одобрены как Палатой представителей, так и Сенатом, однако внесение Конгрессом изменений и поправок в эти соглашения не допускается.

Другие соглашения о свободной торговле в Северной и Южной Америке

Многие другие страны региона ведут переговоры о заключении двусторонних или многосторонних соглашений о свободной торговле; некоторые соглашения к настоящему времени уже подписаны. Например, Мексика, Венесуэла и Колумбия добились подписания трехстороннего соглашения, задача которого состоит в снижении торговых ограничений на взаимный импорт товаров. Кроме того, Мексика вела переговоры о свободной торговле с пятью соседними странами Центральной Америки.

Инициатива по странам Карибского бассейна. В 1983 г. с целью содействия экономическому развитию стран Центральной Америки и Карибского бассейна Соединенные Штаты Америки учредили Инициативу по странам Карибского бассейна. **Инициатива по странам Карибского бассейна** (Caribbean Basin Initiative, CBI) охватывает две региональные зоны свободной торговли: Центральноамериканский общий рынок и Сообщество стран и общий рынок Карибского бассейна (страны, входящие в состав этих блоков, перечислены в табл. 10.4 и пока-

Таблица 10.4

Основные региональные торговые объединения

! и .

Акроним	Полное название/Список членов
AFTA	ASEAN Free Trade Area (Зона свободной торговли ASEAN) Бруней, Камбоджа, Индонезия, Лаос, Малайзия, Мьянма, Филиппины, Сингапур, Таиланд, Вьетнам
ANCOM	Andean Pact (Андский пакт) Боливия, Колумбия, Эквадор, Перу, Венесуэла
APEC	Asia Pacific Economic Cooperation (Азиатско-Тихоокеанское экономическое сообщество) Австралия, Бруней, Канада, Чили, Китай, Гонконг, Индонезия, Япония, Малайзия, Мексика, Новая Зеландия, Папуа — Новая Гвинея, Перу, Филиппины, Россия, Сингапур, Южная Корея, Тайвань, Таиланд, США, Вьетнам
CACM	Central American Common Market (Центральноамериканский общий рынок) Коста-Рика, Сальвадор, Гватемала, Гондурас, Никарагуа
CARICOM	Caribbean Community and Common Market (Сообщество стран и общий рынок Карибского бассейна) Антигуа и Барбуда, Багамские острова, Барбадос, Белиз, Доминиканская Республика, Гренада, Гайана, Гаити, Ямайка, Монсеррат, Сент-Китс и Невис, Сент-Люсия, Сент-Винсент и Гренадины, Суринам, Тринидад и Тобаго
CEMAC	Monetary and Economic Community of Central Africa (Центральноафриканское валютно-экономическое сообщество) Камерун, Центральноафриканская Республика, Чад, Республика Конго, Экваториальная Гвинея, Габон, Сан-Томе и Принсипи
CER	Australia — New Zealand Closer Economic Trade Relations Agreement (Австралийско-Новозеландское соглашение об экономическом сотрудничестве) Австралия, Новая Зеландия
ECOWAS	Economic Community of West African States (Экономическое сообщество западноафриканских государств) Бенин, Буркина-Фасо, Кабо-Верде, Гамбия, Гана, Гвинея, Гвинея-Бисау, Кот-д'Ивуар, Либерия, Мали, Нигер, Нигерия, Сенегал, Сьерра-Леоне, Того
EU	European Union (Европейский Союз) Австрия, Бельгия, Великобритания, Германия, Греция, Дания, Ирландия, Испания, Италия, Люксембург, Нидерланды, Португалия, Финляндия, Франция, Швеция
EFTA	European Free Trade Association (Европейская ассоциация свободной торговли) Исландия, Лихтенштейн, Норвегия, Швейцария
GCC	Gulf Cooperation Council (Совет по сотрудничеству стран Персидского залива) Бахрейн, Кувейт, Оман, Катар, Саудовская Аравия, Объединенные Арабские Эмираты
MERCOSUR	Southern Cone Customs Union (Таможенный союз стран Южного Конуса) Аргентина, Бразилия, Парагвай, Уругвай; ассоциированные члены: Боливия, Чили, Перу
NAFTA	North American Free Trade Agreement (Североамериканское соглашение о свободной торговле) Канада, Мексика, Соединенные Штаты Америки
SADC	South African Development Community (Сообщество по вопросам развития Южной Африки) Ангола, Ботсвана, Демократическая Республика Конго, Замбия, Зимбабве, Лесото, Малави, Маврикий, Мозамбик, Намибия, Сейшельские острова, ЮАР, Свазиленд, Танзания

заны на карте 10.2). Инициатива по странам Карибского бассейна, которая действует как одностороннее соглашение о свободной торговле, разрешает беспошлинный импорт широкого ассортимента товаров, выпущенных в странах Карибского бассейна, или изделий, сборка которых была выполнена в этих странах из деталей, выпущенных в США. Однако многие товары, имеющие большое государственное значение и традиционно составляющие основные статьи экспорта из стран региона, были исключены из перечня товаров, подпадающих под условия СВИ (к числу таких товаров принадлежат текстильные и багажные изделия, консервы из тунца, продукция легкой промышленности, обувь, нефть и нефтепродукты). Посредством такой модели беспошлинного доступа товаров на американский рынок Соединенные Штаты рассчитывают стимулировать инвестиции отечественных (американских) компаний и компаний других стран в экономику стран Карибского бассейна.

Соглашение Mercosur. В 1991 г. правительства Аргентины, Бразилии, Парагвая и Уругвая подписали соглашение Mercosur — договор о создании таможенного союза. Эти страны договорились о введении общих внешних тарифов, а также о сокращении (на протяжении четырех лет) внутренних тарифов на товары, на которые приходится 85% от общего объема торговли товарами в странах Mercosur. Окончательное вступление соглашения Mercosur в силу состоялось в 1995 г. Немного позже Чили, Боливия и Перу присоединились к Mercosur в качестве ассоциированных членов, что позволило им принимать участие в зоне свободной торговли, предусмотренной соглашением Mercosur. Компании из этих семи стран имеют льготный доступ на рынок с общей численностью населения 269 млн и совокупным ВВП \$922 млрд.

Соглашение Mercosur стало прямым результатом формирования и развития других региональных торговых блоков. Mercosur является также ключевым элементом экономических реформ, ориентированных на свободный рынок и проводимых избранными в 1989 г. правительствами Аргентины и Бразилии с целью активизации экономики, переживающей период застоя. С самого начала основания Mercosur удалось добиться успехов в стимулировании торговли между странами — участницами договора. В 2001 г. около 17% от общего объема торговли товарами стран блока Mercosur, равного \$88 млрд, пришлось на торговлю между странами блока. На протяжении первого десятилетия своего существования страны — участницы Mercosur представляли большой интерес для прямых иностранных инвестиций. Особенно примечательным было развитие в регионе автомобильной промышленности, на долю которой пришлось \$18 млрд новых прямых иностранных инвестиций со стороны крупнейших в мире автомобилестроительных компаний.⁷ К сожалению, в последнее время поток FDI сократился из-за проблем в финансовой сфере, с которыми столкнулись Аргентина и Бразилия в последние несколько лет (см. заключительный раздел главы 2).

Андский пакт. Андский пакт (Andean Pact) — это соглашение о содействии свободной торговле, подписанное в 1969 г. пятью небольшими странами Южной Америки: Боливией, Чили, Колумбией, Эквадором и Перу. Цель соглашения состояла в том, чтобы повысить конкурентоспособность экономики этих стран в их соперничестве с более крупными странами континента. Венесуэла

Карта 10.2. Соглашения о свободной торговле в странах Центральной и Южной Америки и Карибского бассейна



присоединилась к Андскому пакту в 1973 г., тогда как в 1976 г. правительством Чили было принято решение о выходе страны из этого торгового блока. На протяжении первых 20 лет существования странам — участницам Андского пакта не удалось добиться особых успехов; объем торговли между этими странами составил всего 5% от общего объема их торговли. Определенную роль в этой неудаче сыграло территориальное положение стран — участниц пакта: горы Анды, от которых соглашение получило свое название, очень затрудняют транспортировку товаров между некоторыми странами блока по суше и делают ее очень дорогостоящей. Однако еще более важная причина неудачи Андского пакта состоит в том, что в большинстве стран велась политика протекционизма и замещения импорта, что препятствовало развитию торговли между странами — участницами пакта.

В ответ на угрозу со стороны стран — участниц Mercosur в 1991 г. страны — участницы Андского пакта пришли к общему выводу о необходимости активизации деятельности этого торгового блока. Год спустя страны — участницы Андского пакта учредили таможенный союз, который предусматривал поэтапное снижение таможенных тарифов на импорт большинства товаров внутри блока и общего внешнего тарифа, а также сокращение государственного регулирования в таких сферах, как движение капитала, миграция населения и сельское хозяйство. Новый подход оказался более успешным: в 2001 г. около 11% экспортных товаров стран — участниц Андского пакта приобретали другие страны — участницы пакта. Однако либерализация экономики не прошла без осложнений. Введение об-

шего внешнего тарифа было заблокировано политическими разногласиями между странами Андского пакта относительно приемлемого уровня и структуры тарифа. Правительством Перу было принято решение о приостановке членства в Андском пакте из-за предполагаемого наличия многочисленных «лазеек» в соглашении о создании таможенного союза, которые могли бы позволить странам — членам союза субсидировать отечественные компании и вводить ограничения на импорт товаров. Несмотря на все эти неудачи, процесс развития свободной торговли в регионе, по всей вероятности, будет продолжаться. Одним из признаков этого является тот факт, что лидеры всех стран обеих Америк (за исключением Кубы) взяли на себя обещание создать Зону свободной торговли между странами Северной и Южной Америки.

Торговые соглашения в Азиатско-Тихоокеанском регионе

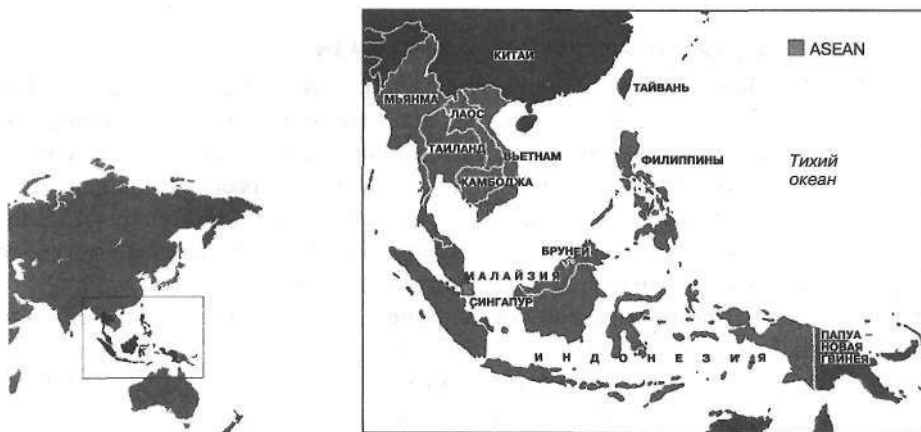
В Азиатско-Тихоокеанском регионе также возрастает роль торговых блоков. Торговый блок, функционирующий на протяжении самого длительного периода времени, — это Австралийско-Новозеландское соглашение об экономическом сотрудничестве. Относительно недавно соглашение о свободной торговле было подписано между странами — членами Ассоциации государств Юго-Восточной Азии (ASEAN). Страны — члены АРЕС (Договора об азиатско-тихоокеанском экономическом сотрудничестве) также начали сокращать взаимные торговые барьеры.

Австралийско-Новозеландское **соглашение**. На протяжении большей части своей истории Австралия и Новая Зеландия соперничают в сфере торговли, так как основным сектором экономики обеих стран является производство предметов потребления. Будучи членами Британского Содружества, обе страны пользовались преимуществами льготного доступа на рынок Великобритании. Однако после присоединения Великобритании к ЕС обе страны потеряли свой привилегированный статус на британском рынке. Эта перемена особенно пагубно сказалась на аграрном секторе обеих стран.

Последовавший за этим спад экономики, имевший место в 70-е гг. как в Австралии, так и в Новой Зеландии, а также отток человеческого капитала из более депрессивной Новой Зеландии в Австралию, — все эти события обусловили необходимость более тесных экономических связей между этими двумя странами. 1 января 1983 г. вступило в силу **Австралийско-Новозеландское соглашение об экономическом сотрудничестве** (Australia-New Zealand Closer Economic Trade Relations Agreement, ANZCERTA, или упрощенно — CER). На протяжении определенного периода времени были устранены таможенные тарифы и нетарифные ограничения на торговлю между Австралией и Новой Зеландией. В рамках CER произошло укрепление и углубление связей и сотрудничества между этими странами в таких разнообразных областях, как инвестиции, маркетинг, миграция населения, туризм и транспорт. Несмотря на то, что соглашение не предусматривало сотрудничество между странами в некоторых отраслях экономики (таких как телевидение и радиовещание, почтовая и авиадиспетчерская служба), многие аналитики убеждены в том, что CER является одним из самых успешных в мире соглашений о свободной торговле.

Ассоциация государств Юго-Восточной Азии. Ассоциация государств Юго-Восточной Азии (Association of South-East Asia Nations, ASEAN) была учреждена в августе 1967 г. с целью содействия политическому и экономическому сотрудничеству между странами — членами ассоциации (см. карту 10.3). Основателями организации стали такие страны, как Бруней, Индонезия, Малайзия, Филиппины, Сингапур и Таиланд. Лаос, Мьянма и Вьетнам присоединились к ASEAN в 90-е гг. Страны, вошедшие в ASEAN, ни в коем случае нельзя назвать однородными: в богатом нефтью Брунее доход на душу населения за 2001 г. составил \$18 000, тогда как во Вьетнаме этот показатель составил всего \$410.

Карта 10.3. Страны — члены ASEAN



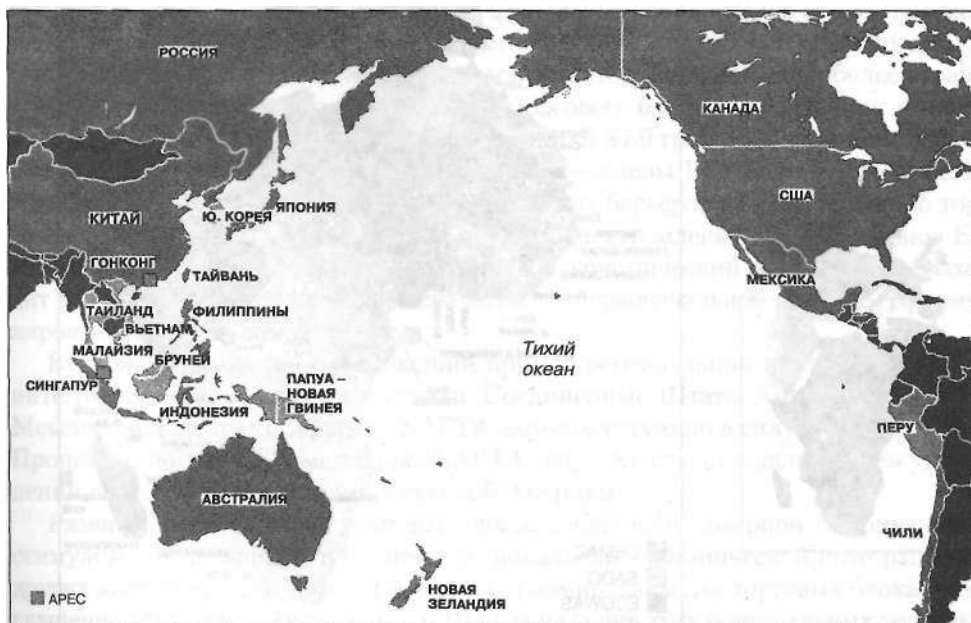
С целью содействия внутренней торговле на рынке ASEAN, страны — члены ассоциации создали **Зону свободной торговли ASEAN** (ASEAN Free Trade Area, AFTA); соглашение о создании AFTA вступило в силу 1 января 1993 г. Члены AFTA взяли на себя обязательство снизить до 2003 г. таможенные тарифы на большинство промышленных товаров до уровня 5% и ниже, а на все остальные товары — до 2010 г. Однако для того, чтобы товар попал в категорию товаров, импортируемых по льготному тарифу, не менее 40% его добавленной стоимости должно приходиться на операции, выполненные в странах AFTA.⁸ Как и в случае соглашения Mercosur и Андского пакта, создание торгового блока стран ASEAN обусловлено двумя факторами: 1) ослаблением государственного регулирования национальной экономики стран — членов ASEAN, которое стимулировало активизацию деятельности местных предпринимателей и привлекло прямые иностранные инвестиции; 2) необходимостью защиты интересов национальных экономик стран — членов ASEAN в условиях развития других региональных торговых блоков, таких как ЕС и NAFTA.

В настоящее время на долю торговли между странами ASEAN приходится около 23% от общего объема торговли этих стран. На последних совещаниях министров стран ASEAN решались вопросы торговли услугами, устранения нетариф-

ных ограничений и создания Зоны свободной инвестиционной деятельности ASEAN. Роль ASEAN на мировом рынке значительно возросла, когда в 2003 г. был подписан договор о свободной торговле между странами ASEAN и Китаем, в котором было предусмотрено введение первого пакета сниженных тарифов в 2004 г.⁹ Как и в случае создания других торговых блоков, различные компании быстро отреагировали на создание нового торгового блока, пытаясь воспользоваться преимуществами благоприятных возможностей для бизнеса, созданных AFTA. Например, вскоре после заключения соглашения о создании AFTA филиппинская пивоваренная компания *San Migel*, которая контролирует около 90% внутреннего рынка страны, приобрела компанию *Delta* из Джакарты, которая контролирует 40% индонезийского рынка пива. Посредством таких активных действий компания *San Migel* рассчитывала получить господство над всем рынком ASEAN еще до отмены таможенных пошлин, инициированной AFTA.

Азиатско-Тихоокеанское экономическое сотрудничество. Азиатско-Тихоокеанское экономическое сотрудничество (Asia Pacific Economic Cooperation, APEC) объединяет 21 страну по обе стороны Тихого океана (см. карту 10.4). Эта организация была основана в 1989 г. как ответ на возрастающую взаимозависимость экономики стран Азиатско-Тихоокеанского региона. На совещании APEC, состоявшемся в 1994 г. в Индонезии, была принята декларация, подтверждающая стремление APEC к обеспечению свободной торговли товарами и услугами, а также свободного потока инвестиций между странами — членами APEC с развитой экономикой до 2010 г. и между странами с развивающейся экономикой — до 2020 г. Эта цель

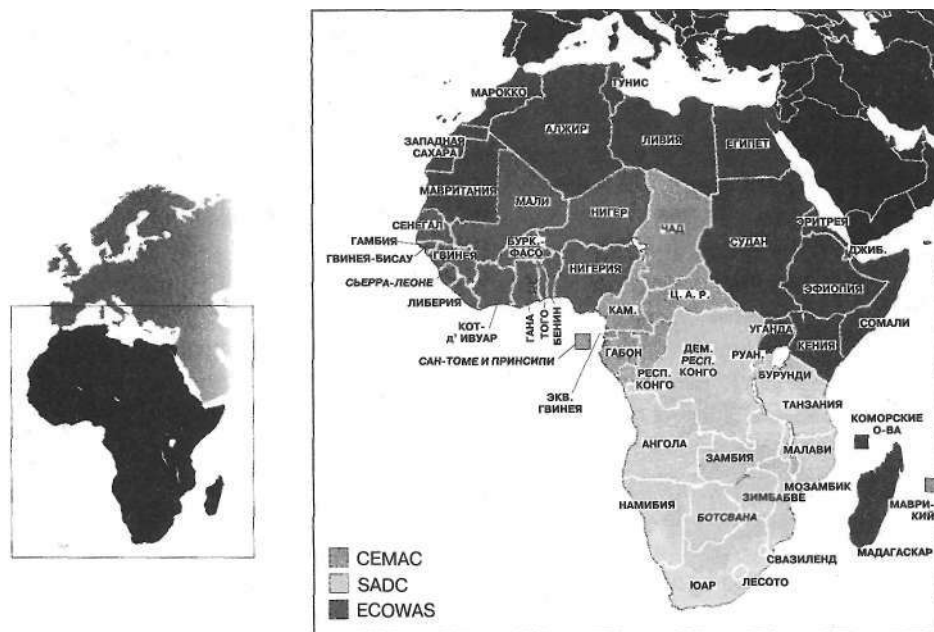
Карта 10.4. Азиатско-Тихоокеанское экономическое сотрудничество (APEC)



была подтверждена на совещании АРЕС в Маниле, состоявшемся в 1996 г. На этом совещании многие страны — члены АРЕС приняли на себя конкретные обязательства относительно сокращения ограничений на торговлю между странами Азиатско-Тихоокеанского региона. В 2001 г. объем экспорта товаров из стран АРЕС оценивался более чем в \$2,7 трлн, что составило 45% от мирового объема экспорта.

Африканские инициативы. Многие африканские страны также сформировали региональные торговые блоки. Как показано в табл. 10.4 и на карте 10.5, к числу самых важных торговых блоков этого региона принадлежат следующие блоки: **Сообщество по вопросам развития Южной Африки** (South African Development Community, SADC), **Центральноафриканское валютно-экономическое сообщество** (Monetary and Economic Community of Central Africa, CEMAC) и **Экономическое сообщество западноафриканских государств** (Economic Community of West African States, ECOWAS). Несмотря на то что эти торговые группы были сформированы достаточно давно, — в 70-е и в начале 80-х гг., — они не оказали существенного влияния на процесс региональной торговли. Это обусловлено неадекватным развитием транспортной системы в регионе, а также неспособностью многих национальных правительств создать в своих странах экономическую и политическую систему, которая поощряла бы развитие региональной торговли.¹⁰ В настоящее время на долю внутриафриканской торговли приходится менее 10% от общего объема экспорта стран континента.

Карта 10.5. Соглашения о свободной торговле в Африке



Краткое изложение содержания главы

Резюме

Объединив усилия, различные страны мира создали многочисленные международные соглашения и организации, имеющие своей целью поддержку общих интересов в сфере международной торговли. Одно из наиболее важных соглашений такого типа — ГАТТ. Цель этого соглашения, подписанного в 1947 г., заключалась в содействии всеобщему процветанию стран мира посредством устранения барьеров на пути международной торговли. На протяжении 47 лет, в процессе ряда раундов переговоров, проведенных в рамках ГАТТ, странам-участницам этого соглашения удалось добиться существенного сокращения среднего уровня тарифных ограничений, с которыми сталкивались экспортеры. Последний раунд переговоров в рамках ГАТТ, Уругвайский раунд, подтвердил стремление стран — участниц ГАТТ к дальнейшему сокращению таможенных тарифов и нетарифных торговых ограничений. В 1995 г. миссия ГАТТ была возложена на ВТО.

Помимо глобальной интеграции существуют способы региональной интеграции стран мира. Зоны свободной торговли содействуют экономической интеграции посредством сокращения ограничений на торговлю между странами, входящими в состав таких зон. В рамках таможенных союзов региональная экономическая интеграция углубляется еще больше благодаря введению общих внешних торговых ограничений в дополнение, к ликвидации внутренних торговых барьеров. Общий рынок обладает характеристиками таможенного союза в сочетании с устранением контроля над свободным перемещением рабочей силы, капитала и технологий между странами — членами общего рынка. Экономический союз прибавляет к характеристикам общего рынка координацию экономической политики стран — членов экономического союза. Политический союз предполагает полную политическую и экономическую интеграцию двух или более стран.

Самый важный пример регионального торгового блока — ЕС, рынок с численностью потребителей 377 млн и совокупным ВВП \$7,9 трлн. Под влиянием Закона о единой Европе, принятого в 1987 г., страны — члены ЕС ликвидировали большинство физических, технических и финансовых барьеров на пути взаимной торговли. В Маастрихтском соглашении отражено стремление стран — членов ЕС ввести единую валюту и создать действенный экономический союз; эта цель выходит далеко за рамки создания общего рынка — первоначальной цели ЕС, сформулированной в Римском договоре.

Второй, но намного более поздний пример региональной интеграции, — это интеграция стран Северной Америки. Соединенные Штаты Америки, Канада и Мексика подписали соглашение NAFTA, которое вступило в силу в январе 1994 г. Процесс развития торгового блока NAFTA свидетельствует о дальнейшем укреплении связей между странами Северной Америки.

Развитие региональных торговых блоков в Европе и Северной Америке стало стимулом для активизации процесса региональной экономической интеграции на других континентах. В Южной Америке сформированы два торговых блока — соглашение Mercosur и Андский пакт. Шансы на успех этих региональных торговых

блоков существенно возросли после проведения экономических реформ во многих странах Южной Америки — реформ, которые обусловили повышение конкурентоспособности товаров стран — участниц этих блоков на международном рынке. Австралия, Новая Зеландия и страны ASEAN создали похожие зоны свободной торговли, имеющие своей целью содействие региональной экономической интеграции. Между различными африканскими странами также был заключен ряд многообещающих соглашений о региональной экономической интеграции.

Контрольные вопросы

1. Что означает термин «режим наибольшего благоприятствования (MFN)»!
2. При каких условиях члены ВТО не пользуются статусом MFN в процессе ведения дел друг с другом?
3. Назовите различия между ВТО и ГАТТ.
4. Чем отличаются различные формы экономической интеграции?
5. Почему в зонах свободной торговли разрабатываются и используются правила определения происхождения товаров?
6. В чем состояла цель Римского договора?
7. Дайте описание четырех основных организаций, осуществляющих руководство ЕС.
8. Назовите основные положения НАФТА.
9. Что такое Инициатива по странам Карибского бассейна (СБИ)?
10. Какие действия были предприняты странами Южной Америки в плане региональной экономической интеграции?

Вопросы АЛЯ обсуждения

1. На основании информации, представленной во вступительном разделе данной главы, дайте ответ на следующий вопрос: как успех экономического развития Мексики сказался на экономике Канады и США?
2. Какое влияние ВТО оказывает на деятельность крупных многонациональных корпораций? Выиграли ли МНК в результате успешного завершения Уругвайского раунда переговоров?
3. Следует ли международным компаниям поддерживать развитие региональных торговых блоков или противостоять ему?
4. Каких стратегий могут придерживаться американские и азиатские компании, чтобы обеспечить себе доступ на громадный рынок ЕС?
5. Является ли отказ стран Южной Америки от политики замещения импорта необходимым условием успеха Андского пакта и соглашения Mercosur?
6. Какое значение для деятельности международных компаний имеют правила установления происхождения товаров?
7. Почему принцип MFN более применим для проведения многосторонних, а не двусторонних переговоров между странами — членами ВТО?

Развитие навыков в международном бизнесе

Сторонники NAFTA превозносят это соглашение за создание новых крупных возможностей для канадских и американских компаний; противники NAFTA критикуют соглашение за потенциальную потерю рабочих мест на отечественных предприятиях по мере того, как компании будут перемещать свои производственные мощности на территорию Мексики, чтобы воспользоваться преимуществами низких затрат на оплату труда. Упражнение, которое предлагается выполнить в данном разделе, поможет студентам глубже понять влияние NAFTA на деятельность различных компаний.

Преподавателю необходимо разделить класс на две группы по 4-5 человек в каждой. Работая в группах, определите четыре продукта, которые выпускаются компаниями каждой из трех стран, входящих в состав NAFTA. В число этих четырех продуктов должны входить два продукта компаний, которым, по вашему мнению, выгодно существование NAFTA, а также два продукта тех компаний, которым угрожает конкуренция со стороны двух других стран — участниц NAFTA. Например, найдите два продукта канадского производства, которые обладают большими возможностями в плане сбыта на рынке Соединенных Штатов и/или Мексики, а также два продукта канадского производства, которые с большой степенью вероятности могут столкнуться с возросшей конкуренцией со стороны аналогичной продукции компаний США и/или Мексики. Каждая группа должна выделить в общей сложности по 12 продуктов.

На следующем этапе, работая вместе с другими членами группы, определите и оцените привлекательность каждого продукта на рынке NAFTA. По каждому продукту выясните его текущий удельный вес на рынке, а также определите отечественные и иностранные конкурирующие компании и т. д. Сравните результаты по каждому продукту до и после заключения соглашения NAFTA. Вместе с другими членами группы проанализируйте, какое влияние соглашение NAFTA оказало или может оказать на каждый из продуктов.

Дополнительные вопросы

1. Открывает ли NAFTA новые возможности для сбыта некоторых продуктов, выбранных для выполнения упражнения? Обоснуйте свой ответ.
2. Возросла ли конкуренция со стороны других производителей аналогичной продукции после заключения соглашения NAFTA?
3. Соответствует ли влияние NAFTA на каждый из выбранных продуктов прогнозам сторонников или противников NAFTA?

Заключительный кейс

Деятельность компании *Whirlpool* на европейском рынке

На протяжении многих лет многие международные компании с нетерпением ожидали появления единого, интегрированного рынка ЕС. К числу таких компа-

ний принадлежат компании, выпускающие так называемую «белую технику» — такие бытовые приборы, как холодильники, посудомоечные машины, кухонные плиты, стиральные машины и сушильные автоматы. (В прошлом оборудование для кухни и прачечной выпускалось в белом цвете, отсюда и название «белая техника». Бытовая электротехника, такая как радиоприемники, телевизоры и стереомагнитофоны, выпускалась в коричневом цвете, поэтому потребительские товары длительного пользования этого типа получили название «коричневая техника». Повсеместное использование разных цветов при изготовлении бытовой техники в наши дни делает эти названия в определенной степени устаревшими.)

Создание единого рынка в Европе изменило методы ведения бизнеса, используемые производителями «белой техники». В прежние времена им приходилось создавать свои продукты, приспособлявая их характеристики к техническим стандартам (во многих случаях противоречивым), существующим в 15 разных странах ЕС. Согласованные производственные стандарты, которые были приняты после принятия Закона о единой Европе, позволяют промышленным компаниям привести свою продукцию к единому стандарту, что, в свою очередь, позволяет существенно сократить затраты на разработку продукта и издержки на его производство. Снижение ограничений на торговлю между странами — членами ЕС позволяет таким компаниям сосредоточить производство на одном предприятии и поставлять продукцию этого предприятия на рынки всех стран ЕС. Устранение ограничений на рекламу в разных странах ЕС облегчает процесс создания панъевропейских брендов, что, в свою очередь, приводит к сокращению затрат на маркетинг и распределение продукции. Ликвидация правительствами стран — членов ЕС физических барьеров и пограничных пунктов, а также отмена ограничений на конкуренцию в сфере грузоперевозок приводят к повышению эффективности управления в сфере логистики и товародвижения.

Одна из компаний, наиболее активно стремящихся завоевать новый европейский рынок, — это *Whirlpool*, крупнейший в мире производитель «белых» бытовых приборов. Руководство компании четко определило свое видение этого рынка:

Среди свойств европейского рынка бытовой техники есть две характеристики, результирующее влияние которых представляет для компании *Whirlpool* особый интерес: во-первых, европейские потребители расходуют из семейного бюджета в два раза больше средств на бытовую технику, чем американские потребители, формируя тем самым потребительский «ценностный разрыв» (consumer value gap) или, иначе, не полностью удовлетворенный спрос; во-вторых, рентабельность промышленных компаний региона традиционно намного ниже по сравнению с американскими производителями. Причина подобного положения дел состоит в следующем: исторически сложилось так, что промышленность изначально была ориентирована на ведение бизнеса на отдельных национальных рынках; для такого подхода характерны высокие затраты. Однако в настоящее время, когда устранены барьеры на пути ведения бизнеса в Европе, руководство *Whirlpool* выражает уверенность в том, что компании удастся воспользоваться своим уникальным положением в регионе, чтобы, с одной стороны, создать большую ценность для потребителей на рынке бытовой техники, а с другой — повысить свою конкурентоспособность. Такая стратегия требует от компании сокращения издержек, не увеличивающих ценность продукта в восприятии потребителей, и вложения части высвободившихся средств

в создание таких потребительских характеристик продукта, которые действительно увеличивали бы его ценность для потребителей.¹¹

На протяжении последнего десятилетия руководство *Whirlpool* энергично занимается вопросами проникновения компании на европейский рынок «белой техники», воплощая эти слова в реальные действия. Одним из ключевых элементов стратегии компании было приобретение подразделений крупной голландской многонациональной корпорации *Philips Industries*, производящих электробытовые товары. Этот шаг позволил *Whirlpool* получить контроль над производственными мощностями и системой распределения «белой техники» компании *Philips*. Компании *Whirlpool* удалось также добиться существенной экономии средств за счет сокращения производственных и маркетинговых затрат в результате реализации следующих мер:

- 1) компания *Whirlpool* выпускает и продает на рынке продукцию трех известных панъевропейских брендов: «Bauknecht», дорогостоящая продукция высшего качества; «Whirlpool», продукция для потребителей со средним уровнем доходов, реализуемая на крупном сегменте рынка «белой техники»; «Ignis», дешевая продукция, предназначенная для потребителей, для которых цена товара является одним из основных критериев принятия решения о его покупке. Такая комплексная стратегия производства и сбыта продукции позволяет компании *Whirlpool* полностью использовать свои европейские производственные мощности и системы распределения, а также продавать свои товары жителям Европы с любым уровнем доходов;
- 2) с целью сокращения общего объема затрат, координации панъевропейских рекламных кампаний и повышения производительности труда продавцов, в компании *Whirlpool* на базе действующих на территории Европы 13 разрозненных торговых представительств по продаже продукции этих трех продуктовых линий были сформированы пять региональных подразделений;
- 3) для того чтобы упростить хранение товаров на складах и их распределение по всем странам ЕС, в компании *Whirlpool* была осуществлена централизация логистических решений, информационной системы и системы обслуживания потребителей;
- 4) в компании была изменена схема размещения производственных мощностей с целью максимального использования преимуществ, предоставляемых устранением торговых барьеров между странами — членами ЕС. Например, производство холодильников компании сосредоточено в итальянском городе Тренто, автоматических стиральных машин — в немецком городе Шондорф. Такое размещение производственных мощностей позволяет компании получить значительную экономию за счет расширения масштабов производства;
- 5) компания *Whirlpool* поощряет обмен технологиями между своими европейскими и североамериканскими предприятиями, что в значительной мере облегчается централизацией предприятий, расположенных на территории Европы. Например, в настоящее время *Whirlpool Europe* выпускает сушильные автоматы для сушки одежды, основными характеристиками которых

является упрощенная загрузка и выгрузка предметов одежды, а также более деликатный режим сушки; техника с такими характеристиками была разработана специалистами *Marion*, подразделения компании *Whirlpool*, расположенного в штате Огайо. С другой стороны, европейские инженеры помогают американским специалистам компании *Whirlpool* адаптировать энергоэкономичные стиральные машины с горизонтальной осью (широко распространенные в Европе) к потребностям рынка Северной Америки. Цель такой адаптации состоит в том, чтобы привести технические характеристики стиральных машин в соответствие с ожидаемыми требованиями федеральных стандартов расходования электроэнергии.

Практическая реализация этой стратегии, ориентированной на европейский рынок, потребовала от компании *Whirlpool* расходов в размере \$2 млрд; на протяжении предстоящих пяти лет компании предстоит вложить еще \$1 млрд. Помимо реконструкции и модернизации предприятий, расположенных на территории Европы, компания *Whirlpool* также приобрела некоторые объекты, имеющие стратегическое значение для ее деятельности. Например, в 2002 г. компания выкупила *Polar SA*, польскую компанию по производству электробытовой техники. Предприятия этой компании представляют собой не требующую больших затрат производственную базу, которая после вступления Польши в ЕС в 2004 г. сможет обслуживать весь рынок ЕС. Безусловно, европейские конкуренты *Whirlpool* не бездействовали, когда компания завоевывала их национальные рынки. Например, чтобы обеспечить соответствие своей продукции современным требованиям, немецкая компания *Bosch Siemens Hausgerate* вложила большие средства в разработку новых моделей бытовой техники. В результате существенно возросла экономичность посудомоечных машин компании (расход электроэнергии в новых моделях был сокращен на 62%, а расход воды — на 34% по сравнению с машинами, которые выпускались 20 лет назад). Кроме того, компания вложила \$350 млн в автоматизацию своих производственных мощностей в Германии и построила новые предприятия в Польше, Испании и Чешской Республике, чтобы сократить зависимость от дорогостоящей немецкой рабочей силы. Шведская компания *Electrolux*, которая борется с *Whirlpool* за звание крупнейшего в мире производителя «белых товаров», приобрела у компании *Daimler-Benz* подразделение по производству электробытовых приборов *AEГ Hausgerate*. Эта покупка позволила компании *Electrolux*, которая на тот момент уже контролировала от 20 до 25% европейского рынка, увеличить свою долю на этом рынке еще на 6%. Кроме того, *Electrolux* предпринимает активные действия, направленные на сокращение общего объема затрат, — в частности, были закрыты 25 предприятий и сокращены 12 000 рабочих мест.

Несмотря на усилившуюся конкуренцию, руководство *Whirlpool* оптимистично оценивает перспективы компании на европейском рынке. Компания уже заняла третье место в Европе по производству «белой техники», получив в 2002 г. прибыль в размере \$81 млн при объеме продаж \$2,2 млрд. Более того, по мнению руководства *Whirlpool*, в 2004 г., после вступления новых стран в ЕС, размеры европейского рынка и его значение для компании увеличились.


Вопросы к кейсу

1. Каковы преимущества сосредоточения производства однородной продукции на одном предприятии, расположенном в одной из стран ЕС? Каковы недостатки такого сосредоточения?
2. Целесообразно ли компании *Whirlpool* продолжать производство и продажу продукции трех семейств («Bauknecht», «Whirlpool» и «Ignis»), охватывающее весь рынок «белой техники», или ей следует сосредоточить свои усилия на удовлетворении потребностей одной рыночной ниши?
3. Какие преимущества получит компания *Whirlpool* от того, что североамериканский бренд «Whirlpool» становится мировым брендом?
4. В свете агрессивной реакции компаний *Electrolux* и *Bosch Siemens Hausgerate* целесообразно ли руководству компании *Whirlpool* пересмотреть свою европейскую стратегию или совсем отказаться от нее?
5. Возможно ли, по вашему мнению, разработать какой-либо базовый электробытовой прибор и продавать его во всех странах мира?

Источники: Whirlpool Corporation, *2002 Annual Report*; «Whirlpool Expected Easy Going in Europe, and It Got a Big Shock», *Wall Street Journal*, April 10, 1998, p. A1; «Whirlpool Net Doubled in 4th Quarter; Gains in Europe, Revamping Are Cited», *Wall Street Journal*, February 4, 1998, p. A6; «Despite Setbacks, Whirlpool Pursues Overseas Markets», *Wall Street Journal*, December 9, 1997, p. B4; «Rough and Tumble Industry», *Financial Times*, July 2, 1997, p. 13; «Whirlpool to Build Washing Machines with European, Fuel-Efficient Design», *Wall Street Journal*, August 19, 1994; Rahul Jacob, «The Big Rise», *Fortune*, May 30, 1994, pp. 74–90; «If You Can't Stand the Heat, Upgrade the Kitchen», *BusinessWeek*, April 25, 1994; «A Chance to Clean Up in European White Goods», *Financial Times*, December 13, 1993, p. 23; Maytag, *1993 Annual Report*.

КЕЙС

Динамическая связь с культурой

CultureQuest **Ситуация в Мексике после подписания соглашения NAFTA**

На протяжении прошедшего десятилетия в экономике Мексики, по мере интеграции страны в мировой рынок, произошли кардинальные изменения. Мексика, экономика которой в прошлом функционировала в условиях политики протекционизма, стала «открытой для ведения бизнеса». Правительствам, успешно руководившим страной в последнее время, удалось провести серьезные экономические реформы, которые оказали большое влияние на методы ведения бизнеса в стране. Масштабы бизнеса также изменились. В условиях конкуренции с крупными многонациональными компаниями и мексиканскими конгломератами многие традиционные семейные фирмы вынуждены были прекратить свою деятельность из-за низкой конкурентоспособности на мировом рынке.

Североамериканское соглашение о свободной торговле (НАФТА) еще больше увеличило и без того сильное влияние США на корпоративную культуру и методы ведения бизнеса в Мексике. В частности, такие аспекты работы компаний, как конкурентоспособность и эффективность, получили больший приоритет, хотя многие владельцы компаний по-прежнему предпочитают окружать себя людьми, которых они знают, а также готовить своих сыновей (иногда — даже дочерей) на роль своих преемников. Кроме того, в Мексике все больше усиливается влияние американской культуры по мере распространения товаров и услуг американских компаний по всей стране.

Мексике всегда была свойственна сильная культура ведения бизнеса, но до недавнего времени она была защищена от влияния международной финансовой системы и мирового рынка. Различные аспекты бизнеса, в частности межличностные деловые связи, рассматривались как нечто, приносящее удовольствие, — как и другие важные стороны жизни.

Долгосрочные деловые взаимоотношения все еще представляют собой основу, на которой строится доверие между деловыми партнерами и развивается бизнес в Мексике. В этой стране терпеливость и готовность к ожиданию и сейчас ценятся очень высоко и считаются необходимыми условиями осуществления деловых операций. Эти аспекты культуры ведения бизнеса в Мексике меняются очень медленно; частичное оживление можно наблюдать только благодаря активным действиям молодых специалистов, получивших образование в Соединенных Штатах. Начиная с середины 60-х гг. характерной чертой мексиканских пограничных городов, в особенности на границе между Техасом и Нью-Мексико, стали предприятия *maquiladora*. Большинство предприятий такого типа, расположенных на севере Мексики (общая численность таких предприятий составляет 3600), функционирует под управлением американских, азиатских и европейских многонациональных корпораций. К числу таких компаний принадлежат такие компании, как *John Deere*, *Zenith*, *Mattel*, *Sony*, *Samsung* и *Siemens*. На предприятиях *maquiladora* выпускается продукция на миллионы долларов, начиная от телевизоров и заканчивая предметами одежды и автомобильными деталями; впоследствии вся эта продукция транспортируется без уплаты таможенных пошлин в США для продажи американским потребителям.

На предприятиях *maquiladora* работает около миллиона мексиканцев; в большинстве случаев это неквалифицированные работницы в возрасте от 20 до 30 лет, которые заняты много часов в день. Заработная плата и предоставляемые льготы, как правило, невысоки, однако существенно превышают соответствующие показатели других мексиканских предприятий. В результате бурного развития торговли между Соединенными Штатами и Мексикой роль предприятий *maquiladora* усилилась, а объем продукции, которую они выпускают, увеличился.

Наряду с преимуществами развивающейся торговли между США и Мексикой страна столкнулась с необходимостью решения сложных проблем. Многие мексиканцы обеспокоены тем, что богатство распределяется в стране еще более неравномерно, чем когда бы то ни было. Например, многие комментаторы относят политическую ситуацию в мексиканском штате Чьяпас на счет разрыва между экономическим положением различных групп населения страны, обусловленно-

го открытием мексиканской экономики глобальным игрокам. В штате Чьяпас, сельскохозяйственном регионе на юге Мексики, проживают чрезвычайно обедневшие индейские племена майя, чоль, зогу и лакандон. Несмотря на то, что штат Чьяпас богат природными ресурсами (такими как нефть, полезные ископаемые и электроэнергия), он является самым бедным регионом страны.

В январе 1994 г., в день официального вступления НАФТА в силу, группа индейских крестьян под командованием субкоманданте Маркоса подняла вооруженное восстание. Это потрясло не только руководство Мексики, но и все международное сообщество. Беспорядки в штате Чьяпас были обусловлены длившейся на протяжении многих лет социальной несправедливостью по отношению к населению региона, а также изоляцией индейцев и их эксплуатацией со стороны местной олигархии землевладельцев и бизнесменов из среды метисов (так называемых *caciques*, в русской транскрипции — касики).

Начиная с 1994 г. группа, называющая себя «Армией национального освобождения Запариста» (*Ejercito Zapatista de Liberation National, EZLN*), ведет не очень активные партизанские действия в штате Чьяпас, в районе городов Сан-Кристобаль-де-лас-Касас и Окосинго. Тем не менее, применяя самые разные стратегии, в том числе эффективно используя Интернет, Маркос и представители армии Запариста продолжают информировать международную общественность о бедственном положении местных племен.

Мексиканское правительство признает важность улучшения социальных условий в регионе. Однако правительству удалось достичь только частичной договоренности с мятежными крестьянами. В то же время правительственная армия продолжает осуществление жесткого контроля над штатом, особенно в городах (и их окрестностях), население которых поддерживает повстанцев.

Низкий уровень жизни в штате Чьяпас, а также бедность других индейцев по всей территории Мексики остается большой проблемой для мексиканского правительства. За годы, прошедшие после вооруженного восстания в штате Чьяпас, уровень бедности в Южной Мексике возрос почти на 40%, тогда как на севере страны уровень бедности населения, благодаря тесным экономическим связям между Мексикой и Соединенными Штатами, существенно снизился.

Мультимедиа-обучение

Cinco de Mayo, возможно, является главным праздником для мексиканцев, живущих в Соединенных Штатах Америки, однако этот праздник практически не отмечают жители самой Мексики.

УЗНАЙТЕ больше о Мексике, а также о том, как традиционная мексиканская культура лицом к лицу сталкивается с новыми реалиями мирового рынка.

Регулятивная война

Одна из самых ожесточенных битв за господство на мировом рынке фотопленки разгорелась между компаниями *Kodak* и *Fuji*. Руководство каждой из этих компаний утверждает, что компания стала жертвой недобросовестной торговой практики в стране другой компании. Компания *Kodak* предпринимает активные действия, направленные на укрепление своих позиций, обращаясь к правительству США с просьбами о помощи в борьбе с действиями японского правительства и компании *Fuji*, которые руководство компании считает недобросовестной практикой со стороны Японии.

На рынке США на долю компании *Kodak* приходится около 70% рынка фотопленки; доля компании *Fuji* равна всего 11%, а оставшиеся 19% делят между собой такие компании, как *Polaroid*, японская *Konica*, немецкая *Agfa-Gavaert*, а также ряд других частных компаний. На рынке Японии удельный вес этих компаний распределен совсем по-другому: доля *Fuji* составляет 67%, *Kodak* имеет 11%, на долю других компаний приходится оставшаяся часть рынка. В других странах мира удельный вес этих трех групп компаний распределен приблизительно поровну: на долю компании *Kodak* приходится 36% рынка за пределами США и Японии, на долю компании *Fuji* — 33%, на долю остальных компаний — 31%.

Компании *Fuji* удалось получить статус самого авторитетного бренда на отечественном рынке благодаря высоким таможенным барьерам (адвалорному тарифу, равному 40%) на импорт

фотопленки, которые освобождали компанию от конкуренции со стороны компании *Kodak* и других неамериканских брендов на протяжении всего послевоенного периода. Однако в 80-е гг. началось сокращение этих тарифов, а в 90-е гг. они были полностью отменены. По иронии судьбы, в настоящее время именно в США действует самый высокий тариф на импорт пленки, хотя он и невелик — всего 3,7%.

По мнению руководства компании *Kodak*, низкая доля компании на японском рынке обусловлена торговыми барьерами, введенными Японией, а не отсутствием активных действий со стороны *Kodak*: компания инвестировала около \$750 млн в Японию. Став на сторону *Kodak*, правительство Соединенных Штатов высказало претензии к японскому правительству, обвиняя его в создании благоприятных условий для компании *Fuji* в сфере оптовой торговли продукцией, в оказании противодействия развитию разветвленной сети универмагов, которые торговали бы товарами иностранного производства, а также во введении ограничений на использование ценовой конкуренции и ценового стимулирования сбыта, которое позволило бы устанавливать цены на продукцию *Kodak* ниже цен на продукцию *Fuji*. Особую обеспокоенность американского правительства вызывает система распределения пленки японского производства, основу которой составляют четыре компании оптовой торговли, контролирующие около 70% рынка фотопленки. Эти оптовые компании подписали контракты

об осуществлении дилерских операций с *Fuji*, фактически вытеснив тем самым компанию *Kodak* и других производителей пленки из важнейших каналов распределения. Особое значение этих четырех оптовых компаний обусловлено тем, что они являются поставщиками магазинов фототоваров и фотолабораторий, которые обслуживают профессиональных фотографов и опытных любителей. Эти магазины получают достаточно большие прибыли, поскольку они конкурируют с другими фирмами по уровню обслуживания, а не по цене. Компания *Fuji* предположительно предоставляет этим розничным магазинам скидки с объема продаж своей пленки, что еще больше стимулирует их отказываться от торговли продукцией брендов, конкурирующих с *Fuji*. Компании *Kodak*, *Agfa* и другие производители пленки, такие как *Конка*, вынуждены направлять все свои силы на конкурентную борьбу посредством продажи своей продукции через сеть магазинов, торгующих со скидкой; сбыт товаров через такие магазины дает намного меньше прибыли.

Компания *Kodak* подала также жалобу в министерство торговли США, обвиняя *Fuji* в демпинге продукции на американском рынке. Члены Международной торговой администрации и Комиссии по международной торговле при министерстве торговли США подтвердили обвинения компании *Kodak* и ввели антидемпинговые таможенные пошлины на пленку *Fuji*, выпущенную на предприятиях компании, расположенных в Японии и в Нидерландах. Однако эта тактика, кажется, неожиданно привела к обратным результатам. В ответ на введение антидемпинговых пошлин компания *Fuji* расширила свой производственный комплекс в

Гринвуде, штат Южная Каролина, что позволило ей наладить производство пленки непосредственно на территории Соединенных Штатов. В результате компании *Fuji* удалось избежать выплаты тарифа в размере 3,7% на импортируемую пленку. Еще более важным является то обстоятельство, что компания *Fuji* сократила цепочку поставок, а также официально объявила антидемпинговые претензии *Kodak* спорными. В настоящее время компания *Fuji* может более оперативно реагировать на изменения, происходящие на американском рынке, поскольку пленка выпускается на месте, а не за тысячи миль от рынка сбыта.

Компания *Fuji* втянула *Kodak* в словесную войну, утверждая, что японский рынок более открыт по сравнению с американским рынком. В Японии отсутствуют какие бы то ни было тарифы на импортируемую пленку, а супермаркеты и магазины, торгующие со скидкой, принадлежат к числу наиболее быстро развивающихся торговых предприятий розничной торговли в Японии. Руководство *Fuji* обращает внимание своих оппонентов на успех компании *Agfa*, которой начиная с 1990 г. удалось захватить 5% японского рынка фотопленки, сосредоточив все усилия на продаже фирменной фотопленки. Кроме того, руководство компании *Fuji* заявляет о том, что *Kodak* использует в США разнообразные методы, стимулирующие американских розничных торговцев не продавать пленку других брендов. Например, компания *Kodak* предлагает многим предприятиям розничной торговли скидку в размере 3%, если объем продаж пленки «*Kodak*» превысит объем продаж за прошлый год. Руководство *Fuji* отмечает тот факт, что компания

Kodak систематически покупает фотолаборатории, что позволяет ей контролировать 70% американского оптового рынка фотолабораторных услуг.

В качестве контролдера руководство *Kodak* приводит тот факт, что компания имеет доступ только к 15% японского рынка, что обусловлено заключением эксклюзивных контрактов между четырьмя крупными оптовыми компаниями со многими японскими предприятиями розничной торговли. С другой стороны, как утверждает руководство *Kodak*, пленка «*Fuji*» продается через розничные торговые предприятия, генерирующие 65% от общего объема сбыта пленки на рынке США. Кроме того, по мнению руководства *Kodak*, открытость американского рынка дает *Fuji* больше возможностей для маневрирования в Соединенных Штатах по сравнению с возможностями, которыми располагает *Kodak* в Японии. Например, в августе 1996 г. компания *Fuji* приобрела у *Wal-Mart* шесть фотолабораторий, что дало ей возможность организовать собственные пункты по приему пленки на проявку и печать в тысячах магазинов *Wal-Mart* и *Sam's Club*.

На следующем этапе компании *Kodak* удалось убедить правительство США в необходимости подачи жалобы на действия *Fuji* на рассмотрение Всемирной торговой организации (ВТО). Правительством США в адрес ВТО был подан документ на 20 000 страниц, содержащий детальные сведения о скрытых (по убеждению американских правительственных чиновников) мерах японского правительства, направленных на ограничение доступа иностранных компаний на японский рынок фотопленки. К несчастью для *Kodak*, по этому делу во ВТО было принято решение в пользу *Fuji*, а все американские обвинения в адрес *Fuji* были отклонены.

Несмотря на это поражение, руководство *Kodak* утверждает, что миллионы долларов, израсходованные на подготовку дела к подаче во ВТО, были потрачены не зря. В процессе рассмотрения дела во Всемирной торговой организации японскому правительству приходилось опровергать обвинения *Kodak* пункт за пунктом, а не отклонять их без конкретной аргументации. Действуя таким образом, правительству Японии приходилось давать обещания ВТО, что в случае решения дела в пользу *Fuji* правительство поможет компании *Kodak* конкурировать с другими компаниями на японском рынке. Например, еще до подачи дела на рассмотрение ВТО правительство Японии ограничивало возможности компании *Kodak* в плане получения доли на рынке посредством применения механизма ценовых скидок. Это делало невозможным предложение двух единиц товара по цене одной единицы, а также других методов продвижения продукта на рынок, которые стимулировали бы потребителей, пользующихся продукцией *Fuji*, опробовать пленку «*Kodak*». (Такой механизм ценовых скидок стал основным средством завоевания компанией *Fuji* определенной доли на рынке США.) В документе, поданном на имя ВТО, японское правительство взяло на себя обязательство не препятствовать предоставлению ценовых скидок на продукцию *Kodak*. По мнению руководства *Kodak* (компания, которая находится в невыгодном положении на японском рынке), это решение соответствует интересам компании.

В ответ на решение ВТО компания *Kodak* вместе с правительством США выработала новую стратегию. В документе, поданном на имя ВТО, японское правительство объявило об отказе от антикон-

курентного стиля поведения, о намерении стимулировать импорт фото пленки, а также об открытости японского рынка для продукции иностранных компаний. Правительство США планирует отслеживать действия японского правительства и их соответствие заявлениям, сделанным в ВТО. Например, правительство США намерено подсчитывать количество розничных магазинов фототоваров, в которых продается пленка иностранных брендов, чтобы определить, доступна ли продукция этих брендов для японских потребителей. Кроме того, в планы правительства США входит отслеживание действий японского правительства в плане введения ограничений на меры по ценовому стимулированию сбыта, которые могут быть предприняты в компании *Kodak* для того, чтобы склонить японских потребителей к покупке своей продукции.

Вопросы к кейсу

1. Успех компании *Fuji*, по всей видимости, представляет собой хороший пример практического применения принципа поддержки новых отраслей промышленности в качестве одного из способов регулирования процесса свободной торговли со стороны государства. Как вы думаете, смогла ли бы компания *Fuji* занять лидирующие позиции на японском рынке фото пленки, если бы в Японии с самого начала не были введены таможенные тарифы на импорт фото пленки?
2. По-видимому, у компании *Kodak* не было другого выхода, кроме использования процедуры правового регулирования в процессе достижения целей, которые оказались недостижимыми через нормаль-

ный процесс конкурентной борьбы. Согласны ли вы с такой стратегией? Существуют ли какие-либо опасности на пути ее реализации?

3. Проанализируйте аргумент компании *Fuji*, который состоит в том, что *Fuji* ведет себя по отношению к *Kodak* в Японии так же, как *Kodak* ведет себя по отношению к *Fuji* в США. Если это утверждение верно, ослабляет ли этот факт позиции *Kodak* по делу, представленному на рассмотрение ВТО?
4. Какое значение для компании *Kodak* имеет обязательство не препятствовать ценовой конкуренции, взятое на себя японским правительством?

Источники: «Big Yellow's Digital Dilemma», *BusinessWeek*, March 24, 2003, p. 80; «Kodak Faces Fuji Challenge in China», *Financial Times*, February 27, 2001, p. 17; «Focused Kodak Roars into the Lead in China», *International Herald Tribune*, June 8, 2000, p. 13; «Fuji: Beyond Film», *BusinessWeek*, November 22, 1999, p. 132; «Kodak and U.S. Government Team Up for New Drive on Japan's Film Market», *Wall Street Journal*, February 4, 1998, A4; Fuji Photo Film Co., Ltd., *Annual Report 1997*; «WTO Weighs Up Fuji-Kodak Dispute», *Financial Times*, April 18, 1997, p. 9; «Exposed: Kodak's Path to the WTO», *Financial Times*, June 16, 1996, p. 5; «Fuji Invests \$100 Million in U.S. Plant», *Wall Street Journal*, February 21, 1996, A3; «Kodak Says Fuji Response a Diversionary Tactic», *Business Wire*, July 31, 1995, p. 1; «Kodak Boosts Pressure on Washington to Force Tokyo to Open Photo Market», *Wall Street Journal*, June 1, 1995, p. A4; «Kodak Exposes Fuji's Market Grip», *Financial Times*, June 1, 1995, p. 7.

Nike Inc.: разработка эффективной стратегии установления связей с общественностью

Прошло уже почти десять лет с того времени, когда в адрес *Nike* впервые прозвучали обвинения в том, что на китайских и индонезийских предприятиях, выпускающих продукцию компании, рабочие вынуждены работать по много часов при низкой оплате и неудовлетворительных условиях труда. Кроме того, как утверждалось, работой этих предприятий руководили менеджеры, которые в отношении с рабочими использовали физическую силу и словесные оскорбления. В то время подобные заявления выглядели настолько абсурдными, что руководство *Nike* не посчитало нужным как бы то ни было на них реагировать. Однако к середине 90-х кампания, развернувшаяся в средствах массовой информации во всем мире, приобрела такой размах, что ситуация, сложившаяся в сфере связей с общественностью, стала для компании настоящим бедствием.

В средствах массовой информации еженедельно начали появляться сообщения, в которых шла речь о предположительно тяжелых условиях труда на предприятиях *Nike*, о низкой оплате труда, а также о случаях плохого обращения менеджеров с рабочими. Наблюдательные организации, в том числе такие известные группы, как расположенная в Вашингтоне (округ Колумбия) организация «Движение за трудовые права» (Campaign for Labor Rights), а также *Global Exchange*, организация из Сан-Франциско, обвинили менеджеров предприятий-субподряд-

чиков *Nike* в том, что на этих предприятиях устанавливается слишком большая продолжительность рабочего дня, создаются неудовлетворительные условия труда, а оплата труда — ниже среднего уровня. Активисты этих и других групп стали авторами многочисленных статей, в которых рассказывалось о самых вопиющих случаях плохого обращения с рабочими в странах Юго-Восточной Азии, указывая специально на предприятия, выполняющие заказы *Nike*. В этих статьях излагались истории, описывающие случаи предполагаемого унижения, запугивания рабочих (подавляющее большинство которых составляют женщины) и физического насилия над ними со стороны менеджеров (как правило, мужчин-иностранцев). Все это, как утверждалось в статьях, происходило в условиях получения *Nike* рекордно больших прибылей и наличия подтвержденных многомиллионных контрактов. Компанию *Nike* обвиняли в эксплуатации рабочих посредством низкой оплаты труда; при этом высказывались предположения, что оплата труда была настолько неадекватной, что полученных денег рабочим хватало только на оплату продуктов питания и жилья для себя и своих семей, а о том, чтобы сэкономить какую-то сумму денег, не было и речи. Другие обвинения, выдвинутые в адрес *Nike*, касались высокого уровня токсичных испарений в производственных цехах, а также в принуждении рабочих работать сверх нормы.

Ответная реакция *Nike*

Первой реакцией *Nike* было игнорирование проблемы. По словам одного из

представителей высшего руководства *Nike*, сказанным в 1990 г., все эти про-

блемы были в компетенции субподрядчиков *Nike*, а не в компетенции самой компании: «Компания не занимается вопросами оплаты труда на этих предприятиях, а также не предписывает тех или иных принципов руководства ими. Руководством предприятий занимаются сами субподрядчики».

Следующим шагом руководства *Nike* было составление в 1992 г. проекта кодекса корпоративной этики, действие которого распространялось как на саму компанию, так и на ее субподрядчиков. Среди прочих мер, предусмотренных в этом кодексе, было запрещение детского труда, оплата труда рабочих не ниже средней заработной платы, выплата всех установленных законом пособий и оплата сверхурочных работ, создание безопасных условий труда, не наносящих вреда здоровью человека.

Несмотря на принятие кодекса корпоративной этики в компании, критики *Nike* не были удовлетворены и продолжали осуждать политику компании в части управления трудовыми ресурсами. Чтобы иметь лучшую возможность заниматься этой проблемой, в компании *Nike* был создан отдел по вопросам корпоративной ответственности. На этот отдел была возложена функция связей *Nike* с общественностью, формирование политики управления трудовыми ресурсами, а также вопросы охраны окружающей среды. Первой инициативой нового подразделения компании стала разработка и принятие программы MESH (Manufacturing-Environment-Safety-Health — «Производство-окружающая среда-безопасность-здоровье»).

Задача программы MESH заключалась в том, чтобы внедрить самые передовые методы управления трудовыми ресурсами, обеспечить защиту окружа-

ющей среды, а также привести действия различных подразделений и партнеров компании в соответствие с ее политикой в сфере охраны труда и создания благоприятных условий для выполнения рабочими своих обязанностей. Кроме того, каждое производственное предприятие, выполняющее заказы *Nike* по субконтракту, должно было придерживаться стандартов руководства промышленными предприятиями, в числе которых были следующие пункты.

- ✦ Отрицательное отношение компании *Nike* к штрафам за нарушения дисциплины и к финансовым взносам как к условию принятия на работу.
- ✦ Защита от дискриминации прав временных работниц; обеспечение равных возможностей работникам компании независимо от их пола.
- ✦ Строгое требование ко всем подрядчикам составить в письменном виде простую, четкую методику обязательного применения индивидуальных средств защиты и обеспечить наличие этих средств во всех необходимых местах.
- ✦ Предоставление ежегодного отпуска рабочим по их требованию (при этом рабочему предлагается либо взять отпуск, либо продолжать работу за дополнительную оплату).
- ✦ Строгий табельный учет операций, выполненных рабочими, а также ведение платежных ведомостей по выплате рабочим заработной платы в зависимости от выполненной работы.
- ✦ Компенсация труда рабочих, нанятых на испытательный срок, а также внедрение справедливой системы оплаты труда.
- ✦ Согласие субподрядчика на проведение аудиторской проверки ком-

панией *PricewaterhouseCoopers*, а также на проведение инспекции ответственности действий субподрядчика принципам *Nike* по программе SHAPE (Safety, Health, Attitude of Management, People Investment and Environment — «Безопасность-здоровье-отношение руководства-инвестиции на подготовку кадров-окружающая среда»).

Компания *Nike* взяла на себя обязательство гарантировать практическую реализацию принципов, заложенных в своде корпоративных стандартов. В случае обнаружения тех или иных недостатков в работе одного из предприятий менеджеры *Nike* и этого предприятия совместно вырабатывали план действий, направленных на приведение деятельности предприятия в соответствие с требованиями корпоративных стандартов. Если у руководства предприятия не было желания или возможности удовлетворить эти требования, по отношению к подрядчику предпринимались следующие меры: «взыскание денежного штрафа в официальном порядке, предоставление испытательного срока и определение конкретных задач, которые должны быть выполнены в конкретные сроки. В случае невыполнения этих требований подрядчик может потерять контракт» (так сказано в одном из документов *Nike*, в котором представлено описание методики проведения в жизнь кодекса корпоративной этики). В случае неудачи взаимоотношения между компанией и подрядчиком будут прекращены

(начиная с 1996 г. такой шаг, принимая во внимание его неблагоприятное воздействие на рабочих и членов их семей, находящихся на их иждивении, предпринимался руководством *Nike* всего 10 раз).

Тем не менее, несмотря на глубину и размах программ компании *Nike* по проведению в жизнь корпоративных стандартов и практики ведения бизнеса, эти программы в конечном итоге не смогли убедить общественность в том, что в компании предпринимаются серьезные меры по ликвидации плохих условий труда на предприятиях субподрядчиков *Nike*, расположенных в странах Юго-Восточной Азии. Критики деятельности компании *Nike* продолжали утверждать, что кодекс корпоративной этики *Nike* практически никак не сказывается на жизни обычных работников предприятий, и цинично отрицали сам факт положительного влияния кодекса на условия труда. В прессе в большом количестве продолжали появляться публикации, дискредитирующие деятельность компании *Nike*. Во всяком случае, недостатки, найденные противниками *Nike* в планах компании по улучшению условий труда, еще больше усугубили отрицательное отношение членов наблюдательных групп и потребителей к деятельности *Nike*. Руководство компании снова и снова пыталось привлечь внимание критиков к кодексу корпоративной этики *Nike*, а также к обширному использованию процедур мониторинга ее деятельности.

Аудит и независимый мониторинг деятельности Nike

С целью совершенствования корпоративной практики ведения бизнеса в тех сферах, которые испытывают в этом

потребность, компания *Nike* уполномочила Школу делового администрирования имени Эмоса Така при Дартмут-

ском колледже, а также бывшего посла США в ООН Эндрю Янга (Andrew Young) посетить 15 предприятий *Nike* и составить отчет об условиях труда на этих предприятиях. В своем отчете студенты Школы имени Эмоса Така сообщили, что «заработная плата рабочих превышает минимальную заработную плату в регионе; рабочие получают специальные пособия на питание, оплату жилья и медицинское обслуживание; им предоставляется возможность работать сверхурочно. На основании этого можно сделать вывод о том, что работники предприятий, на которых проводилась проверка условий труда, зарабатывают более чем достаточно для того, чтобы покрыть свои основные потребности».

Отчет Янга, опубликованный компанией *Nike* летом 1997 г., был таким же обнадеживающим, и у руководства компании появилось ощущение, что ему удалось представить на суд общественности точную картину условий труда на предприятиях — партнерах компании. Вывод Янга был таким: «Компания *Nike* выполняет свою работу хорошо, но может делать это еще лучше... Хотя общий уровень эффективности работы *Nike* достаточно высок, не все работники ознакомлены с кодексом корпоративной этики, а для многих работников он не совсем понятен». В ответ на это утверждение на всех предприятиях *Nike* каждому работнику компании была выдана ламинированная карточка карманного формата с текстом, напечатанным на местном языке, где были кратко сформулированы основные принципы политики компании в сфере оплаты и охраны труда. Кроме того, компания *Nike* приступила к реализации программ разъяснения основных принципов ко-

декса корпоративной этики *Nike* работникам всех уровней.

Тем не менее защитники прав человека подвергли резкой критике результаты этого исследования за отсутствие объективности. По словам одного из критиков, «компания *Nike* потратила миллионы долларов на то, чтобы купить крупнейших спортсменов; теперь она купила и Эндрю Янга». Гарри Трюдо (Garry Trudeau) создал целую серию комиксов «*Doonesbury*», высмеивающих компанию *Nike* за политику в сфере управления трудовыми ресурсами. Складывалось впечатление, что, несмотря на хорошо организованные, неподдельные усилия компании, направленные на улучшение условий труда, все связанные с этим действия компании получали неверное толкование со стороны критиков и наталкивались на противодействие хорошо отработанной «антинайковской» кампании. По данным руководства *Nike*, существует множество примеров того, как клеветники игнорировали значимые, далеко идущие последствия действий, предпринимаемых руководством компании в процессе решения многих проблем.

В качестве иллюстрации можно привести следующий пример. Одна из проблем, вызывавших самые ожесточенные споры, касалась оплаты труда рабочих на предприятиях субподрядчиков. Позиция компании *Nike* по вопросу оплаты труда состояла в том, что международные компании должны выплачивать конкурентную заработную плату работникам своих предприятий, но при этом размер заработной платы не должен изменять жизненные стандарты в этих странах. Руководство *Nike* снова и снова подчеркивало в разных средствах массовой информации, что, в соответствии с требованиями ме-

стного правительства, в каждой из развивающихся стран заработная плата работников, занятых на субподрядных предприятиях компании, была не меньше минимальной заработной платы в данной стране. Руководство *Nike* также заявляло, что при минимальном количестве или полном отсутствии программ социального обеспечения в развивающихся странах Юго-Восточной Азии рабочие места на субподрядных предприятиях компании высоко ценятся местными жителями. Для миллионов неквалифицированных рабочих и членов их семей получение работы на таком предприятии было равносильно получению ценного приза — возможности переслать домой немного денег, чтобы поддержать семью, или через несколько лет работы, накопив определенное количество денег, уйти с предприятия и открыть собственный бизнес в родном городке. По данным компании *Nike*, средний годовой коэффициент текучести рабочей силы на предприятиях субподрядчиков компании составляет около 1%.

Помимо всего прочего в компании *Nike* была инициирована политика открытых дверей. Представители Конгресса США, критически настроенные по отношению к *Nike*, были приглашены посетить предприятия *Nike*. Руководство компании объявило о своих планах отправить студентов университета штата Северная Каролина (особенно активно выступающих против политики *Nike* в сфере оплаты и охраны труда) на иностранные предприятия компании для того, чтобы они имели возможность лично проверить условия труда на этих предприятиях. Тем не менее противники *Nike* по-прежнему очень критично относились ко всем попыткам компании, обвиняя ее руковод-

ство в том, что оно отбирает для проверки самые благополучные предприятия.

До 1998 г. помимо независимого аудита в компании *Nike* был принят ряд других упреждающих мер, направленных на обеспечение престижа торговой марки «*Nike*». В числе этих мер следует назвать следующие.

- ✦ Покупка рекламного места на всю газетную полосу в крупнейших газетах США.
- ✦ Проведение пресс-конференций и публикация пресс-релизов, в которых приведено краткое содержание мер, предпринятых *Nike* с целью обеспечения соответствия деятельности всех субконтракторов компании требованиям кодекса корпоративной этики.
- ✦ Публикация информации об успехах компании в деле улучшения условий труда на корпоративном web-сайте.
- ✦ Реагирование на каждый запрос, поступивший от средств массовой информации или наблюдательных групп, а также попытки открытого общения с ними
- ✦ Создание web-сайта, специально посвященного вопросам политики компании в сфере управления трудовыми ресурсами.

Тем не менее, несмотря на активные действия, направленные на информирование общественности об улучшении условий труда на субподрядных предприятиях, результаты опросов, проведенных специалистами компании *Nike*, показали дальнейшее падение имиджа торговой марки «*Nike*» из-за непрекращающейся волны пропаганды, направленной против компании. По результатам ряда других опросов было установлено, что точка зрения покупателей на условия труда, созданные на

предприятиях *Nike*, не влияет на принятие ими решения о покупке. Отрицательные отзывы о *Nike* в средствах массовой информации в настоящее время не оказывают неблагоприятного воздействия на приверженность покупателей торговой марке «Nike», однако, по мнению руководства компании, существует опасность разрушения достоинства марки в сознании потребителей младшего поколения, если в ближайшем будущем не будет найдено разумное решение этой проблемы.

Помимо прочих проблем, компании *Nike* пришлось столкнуться еще и с проблемой возрастающей конкуренции со стороны других крупных компаний, имеющих в своем распоряжении достаточное количество ресурсов, функционирующих под управлением чрезвычайно талантливых менеджеров и в то же время не являющихся объектом негативного отношения со стороны прессы в той степени, в какой это пришлось испытать компании *Nike*. По мнению высшего руководства компании, если *Nike* стремится оставить за собой позиции крупнейшего поставщика спортивной обуви и одежды, компании необходимо восстановить свою репутацию в глазах потребителей, а также разработать эффективную стратегию установления связей с общественностью. Как отметил один из менеджеров компании,

руководство компании все больше осознает, что оставленные без внимания проблемы могут иметь долгосрочные отрицательные последствия. Нам необходимо более активно информировать общественность о положительных сдвигах в работе компании *Nike*, происшедших за последние годы.

Невыясненным остался только один вопрос: каким образом компания *Nike*

и коллектив отдела по вопросам корпоративной ответственности смогут добиться этой цели?

Вопросы к кейсу

1. Какие действия могут предпринять специалисты отдела по вопросам корпоративной ответственности компании *Nike*, чтобы улучшить имидж компании в глазах общественности?
2. Почему до сих пор все попытки *Nike* выяснить отношения с противниками компании не имели успеха?
3. Какой ущерб был нанесен компании *Nike* критическими отзывами о ее работе в прессе? Отреагировала ли компания должным образом? Отреагировала ли компания слишком бурно на происходящие события, или эта реакция была индифферентной?
4. Многие конкуренты *Nike* точно так же, как и эта компания, заключают договоры субподряда на выпуск своей продукции с предприятиями, расположенными в странах Азии. Почему активисты движения по защите политических и трудовых прав человека избрали объектом своей критики именно компанию *Nike*?
5. Какую ответственность несет компания *Nike* перед работниками предприятий своих субподрядчиков? Каким должен быть размер заработной платы, которую субподрядчики обязаны выплачивать своим рабочим по требованию *Nike*?

Источник: Воспроизводится по решению из: Richard Ivey School of Business, University of Western Ontario, Case number 9A99C034, «Nike Inc.: Developing an Effective Public Relations Strategy.»

Вторая культурная революция

Бурное развитие Интернета открыло новые возможности и поставило новые задачи во всех сферах жизни. Буквально на глазах формируются новые отрасли экономики. Традиционные методы купли-продажи товаров, снабжения и распределения, а также распространения и сбора информации все больше попадают под влияние закона естественного отбора Дарвина: эти методы должны либо адаптироваться к современным условиям, либо отмереть. Революция в сфере информационных технологий поставила перед политическими деятелями, формирующими государственную политику, еще больше проблем: им необходимо адаптировать действующие законы, разработанные для применения в условиях «старой экономики», к изменениям, связанным с развитием электронной коммерции и «новой экономики». Интернет, не имеющий границ, ставит в затруднительное положение те правительства, которые предпочли бы оставить барьер между гражданами своей страны и остальным миром.

Ни перед одним правительством мира Интернет не ставит так много сложных проблем, как перед правительством Китайской Народной Республики. На протяжении последних 30 лет правящая Коммунистическая партия Китая шла по трудному, ненадежному пути экономического развития страны. Лидеры Коммунистической партии прилагали все усилия к тому, чтобы сохранить свою политическую власть в стране наряду с непрерывным возрастанием экономической свободы населения. Руководство Китая осознает, что развертывание Интернета в стране и освоение лежащих в его основе информационных техноло-

гий является необходимым условием дальнейшего продвижения Китая по пути экономического развития.

Интернет получил широкую популярность среди населения Китая. В середине 2002 г. общее количество пользователей Интернета составило около 34 млн; на протяжении менее двух последующих лет это количество удвоилось. По данным одного из последних опросов, эти люди используют Интернет, прежде всего, чтобы найти требуемую информацию и узнать последние новости о событиях в мире. Именно в этом и состоит проблема для китайских властей. С одной стороны, для того чтобы стимулировать развитие интернет-технологий в стране, китайским лидерам необходимо поощрять использование сети. С другой стороны, политические лидеры Китая желают сохранить контроль над населением страны посредством максимального сокращения влияния иностранной культуры, а также посредством ограничения политических дискуссий среди граждан Китая. Китайское правительство полностью осознает важность Интернета как орудия политической борьбы и независимого источника информации. Например, духовное движение «Falun Gong» (в русской транскрипции — Фалуньгун. — *Примеч. пер.*), состоящее из миллиона последователей и запрещенное властями Пекина, часто использует Интернет для организации и координации общенациональных акций протеста против политики правительства по отношению к этому движению. Кроме того, Интернет представляет собой угрозу для коммерческих компаний страны, особенно для телекоммуникационных и издательских монополий, принадлежа-

щих государству. МИЛЛИОНЫ китайцев ПОДКЛЮЧИЛИСЬ к телефонной связи, осуществляемой через Интернет, чтобы избежать высоких цен на междугородные переговоры, которые назначает государственная монопольная телефонная компания *China Telecom*.

Правительством Китая был предпринят ряд различных мер, направленных на защиту государственных предприятий, сдерживание влияния иностранной культуры и бизнеса, а также укрепление существующей политической власти. В 1999 г. правительством в устной форме был наложен запрет на иностранные инвестиции в китайские компании, являющиеся провайдерами услуг Интернета и контент-провайдерами, а также в другие интернет-компании. Это произошло после того, как сотни миллионов долларов венчурного капитала уже были вложены в частные начинающие интернет-компании. Китайское правительство предприняло попытку защитить государственные средства массовой информации посредством осуществления мер, ограничивающих развитие частных СМИ, которые функционируют в режиме online. Онлайн-вые вещательные компании должны получить разрешение на свою деятельность от Государственного управления Китая по вопросам радио, телевидения и кинематографа. Новости из Китая могут передавать только аккредитованные журналисты, однако еще ни один журналист, работающий на онлайн-вые компании, не получил аккредитацию от китайского правительства. Любая компания, желающая продавать свои издания через Интернет, также должна получить соответствующее разрешение от Управления по вопросам прессы и книгопечатания.

Правительство Китая объявило о том, что действующие в стране жесткие

законы по борьбе с разглашением государственных тайн распространяются также и на Интернет. Государственная служба по охране тайн опубликовала правила, запрещающие использование сетевых форумов, интернет-служб публикации объявлений и электронной почты для разглашения государственных тайн. Для того чтобы реализовать эти правила на практике, управление требует от каждого провайдера услуг Интернет или контент-провайдера перед началом работы пройти «сертификацию системы безопасности». Кроме того, китайским правительством было учреждено Управление по вопросам распространения информации через Интернет, задача которого состоит в исключении «вредной» информации из Интернета. Хотя это и может показаться благоразумным, не следует забывать о том, что к категории государственной тайны во многих случаях относят информацию, которая еще не была официально обнародована. В действительности еще до принятия нормативных актов, регулирующих распространение информации через Интернет, именно сетевые форумы сыграли основную роль в раскрытии случаев коррупции в провинции Фуцзянь и в портовом городе Сямынь.

Еще один подход, который китайские власти использовали для ограничения западного влияния на китайский сектор Интернета, состоит в использовании программных продуктов «Linux» вместо программ, разработанных в компании *Microsoft*. В государственных учреждениях поощряется использование операционной системы «Red Flag» на базе «Linux», разработанной китайской государственной компанией, и не одобряется использование операционных систем «Windows 2000» или «Windows XP». Другие оте-

чественные интернет-компании получают от государственных организаций, таких как почтовая служба и армия, средства на разработку программного обеспечения на базе «Linux» с интерфейсом на китайском языке.

Во многих случаях враждебная, иногда противоречивая политика китайского правительства по отношению к иностранному присутствию в Интернете имеет отрицательные последствия. Некоторые иностранные компании предпочитают пока избегать выхода на китайский рынок. Например, в компании *Intel* было принято решение разместить свой интернет-центр информационного обслуживания в Гонконге, чтобы избежать возможных политических конфликтов с властями Пекина. К сожалению, такие действия тормозят процесс передачи информационных технологий китайским интернет-компаниям.

Вопросы к кейсу

1. Охарактеризуйте типы инвестиций, наиболее уязвимые к политическим рискам. Дайте описание типов инвестиций, которые наименее уязвимы к политическим рискам. Оцените уязвимость инвестиций в интернет-компаниях по шкале от 1 до 10 (10 — максимальное значение).
2. Предположим, вы являетесь генеральным директором интернет-компаниях одной из стран Северной Америки. Оцените политический риск, которым сопровождалось бы проникновение вашей компании на китайский рынок. Какая информация понадобилась бы вам для выполнения такой оценки? Какие факторы вы бы проанализировали в процессе оценки?
3. Какую стратегию вы избрали бы для того, чтобы сократить уязвимость своей компании к политическим рискам в Китае?

4. Сможет ли китайское правительство, по вашему мнению, достичь успеха в контроле над использованием Интернета и минимизации западного влияния на ситуацию в Китае?
5. Как действия, предпринимаемые китайским правительством, оказывают влияние на конкурентоспособность высокотехнологичных отраслей промышленности страны на мировом рынке?

Источники: «China Looks to Linux as a Way Not to Get Locked into Windows», *Wall Street Journal*, April 24, 2000, p. A11; «China Creates Office to Regulate News on Internet Sites», *Wall Street Journal*, April 24, 2000, p. A21; «State Control Gains Upper Hand among China Websites», *Financial Times*, April 18, 2000, p. 7; «BeijingSet to Step Up Curbs on Internet», *Financial Times*, March 22, 2000, p. 6; «China Reverses Harsh Internet Rules, Easing Threat to Trade», *Wall Street Journal*, March 13, 2000, p. A21; «China Restricts News Further over Internet», *Wall Street Journal*, February 22, 2000, p. A26; «Microsoft Is Test Case for Chinese Rules», *Wall Street Journal*, February 17, 2000, p. A13; «Internet Firms Seek to Sway Lawmakers to See Benefits in Wider China Trade», *Wall Street Journal*, February 15, 2000, p. A6; «China Cracks Down on Internet Chat», *Houston Chronicle*, January 27, 2000, p. 15A; «Government Shadow over China's Web' Grows», *Wall Street Journal*, January 26, 2000, p. A17; «Internet Phone Service Catches on with Millions in China», *Wall Street Journal*, December 21, 1999, p. A14; «E-Business Is Tapping China's Online Wonderlust», *Wall Street Journal*, October 27, 1999, p. A13; «Intel Becomes Cautious on China, Deferring Decision on Net Center», *Wall Street Journal*, October 26, 2000, p. A21.

**УПРАВЛЕНИЕ
МЕЖДУНАРОДНЫМ
БИЗНЕСОМ**

ЧАСТЬ

III

Глава

11

Международный стратегический менеджмент

«Действия компании Disney по капитализации глобального потенциала своего продукта оказались крайне неэффективными.»

После изучения главы студент должен уметь:

- ✦ охарактеризовать задачи международного стратегического менеджмента;
- ✦ дать оценку основных стратегических альтернатив, имеющихся в распоряжении компаний;
- ✦ выделить и проанализировать элементы международной стратегии;
- ✦ описать процесс международного стратегического менеджмента;
- ✦ идентифицировать и дать характеристику уровней международных стратегий.

Глобальный Микки

Микки-Маус во всех отношениях так же популярен в мире, как безалкогольные напитки компании *Coca-Cola* и гамбургеры *McDonald's*. Знаменитый силуэт этого мышонка, вне всякого сомнения, легко могут узнать жители Бразилии, Индии, Италии или Нигерии — точно так же, как это происходит с бутылками напитка «Coca-Cola» или золотыми арками буквы «М», изображенной на фирменном знаке компании *McDonald's*. Однако действия *Walt Disney Company* по капитализации глобального потенциала своего продукта оказались крайне неэффективными. Например, в 2002 г. 86% доходов компании *Disney*, общий объем которых составил \$25,4 млрд, было получено на территории Соединенных Штатов Америки и только

5% — в других странах мира. Эти показатели заметно отличаются от показателей компаний *Coca-Cola* и *McDonald's*, каждая из которых получает около двух третей доходов за пределами США.

Возможно, самой заметной попыткой интернационализации деятельности компании *Disney* стало открытие тематических парков на территории зарубежных стран. Первый парк, Диснейленд, был открыт в 1955 г. в Анахайме (штат Калифорния) и вскоре начал приносить большую прибыль. Следующий крупный тематический парк компании, Мир Уолта Диснея, был открыт в окрестностях Орlando (штат Флорида) в 1971 г. и также имел громадный успех. Поскольку эти два парка приносили громадную прибыль, компания *Disney* продолжала инвестировать средства в их расширение. В частности, на территории парков строились новые аттракционы и гостиницы; кроме того, рядом с действующими открывались новые парки. Четвертый тематический парк, входящий в состав парка Мир Уолта Диснея, — Королевство животных — открылся в 1998 г., а новый парк, примыкающий к Диснейленду, — Калифорнийские приключения — принял первых посетителей в 2001 г.

Учитывая громадную популярность персонажей Уолта Диснея за границей, в компании было принято решение об открытии тематических парков на территории зарубежных стран. Первый зарубежный тематический парк — Токийский Диснейленд — был открыт в 1984 г. Японцы уже давно являются большими поклонниками персонажей Диснея; ежегодно Диснейленд и Мир Уолта Диснея посещает большое количество туристов из Японии. Результаты маркетинговых исследований, проведенных специалистами компании, свидетельствовали о том, что японцы с энтузиазмом воспринимают идею открытия парка компании *Disney* в Японии. Тем не менее с целью сокращения риска в компании было принято решение не финансировать непосредственно строительство парка (в конечном итоге руководству *Disney* пришлось пожалеть об этом решении). Вместо этого финансирование проекта взяла на себя японская инвестиционная группа *Oriental Land Company*, которая и стала единственным владельцем Токийского Диснейленда. Компания *Disney* контролировала строительство парка и обеспечивает управление им, но в качестве дохода получает только платежи в форме роялти. Токийский Диснейленд пользуется громадным успехом у публики с самого первого дня своей работы: парк приветствовал своего 100-миллионного посетителя всего через восемь лет после открытия, тогда как американскому Диснейленду потребовалось в два раза больше времени на то, чтобы достичь такого результата. Токийский Диснейленд стал в Японии туристской достопримечательностью номер один.

Успех Токийского Диснейленда вдохновил руководство компании *Disney* на поиски благоприятных возможностей на рынках других зарубежных стран. Тщательно оценив все возможные варианты, специалисты компании остановили свой выбор на двух потенциальных местах для строительства нового тематического парка: одно место — во Франции (в пригороде Парижа), другое — в Испании (недалеко от Барселоны). Преимуществом испанского варианта был более благоприятный климат, напоминающий климат Флориды. Место на территории Франции, выбранное для строительства парка, характеризовалось более суровыми зимними климатическими условиями, однако оно находилось в непосредственной близости от наиболее густонаселенных европейских центров. Численность населения региона, из любого пункта которого можно было за 2 часа долететь до Парижа, составила около 350 млн человек. Тщательно взвесив все преимущества и недостатки этих двух вариантов, руководство *Disney* отдало предпочтение строительству нового тематического парка во Франции. Открытие парка Евродисней для публики было запланировано на 1988 г.

На этот раз руководством *Disney* было принято решение об участии в собственности на тематический парк и соответственно в получаемой от него прибыли. Однако согласно постановлению французского правительства доля собственности

• компания *Disney* в новом парке не должна была превышать 49%, а оставшийся 51 % акций подлежал продаже через европейские фондовые биржи. Предложенный французским правительством пакет экономических стимулов также сыграл свою роль в принятии руководством *Disney* решения о строительстве парка возле Парижа. Правительство продало компании *Disney* землю по неоправданно низким ценам и дало согласие на продолжение парижской железнодорожной линии до того места, на котором в соответствии с проектом должен был находиться центральный вход в парк. Тем не менее уже в момент начала создания парка Евродисней над проектом начали сгущаться «грозовые тучи». Парижская культурная элита подвергла проект резкой критике, утверждая, что создание парка унижает французские национальные традиции. Фермеры начали протестовать против того, что правительство отобрало у них землю с целью продажи этой земли компании *Disney*. Кроме того, компания была поставлена в такие условия, что ей пришлось защищать принятый стиль одежды для служащих, жестко регламентированные методы подготовки персонала, а также намерение запретить продажу алкогольных напитков на территории парка. В этих трудных условиях 12 апреля 1992 г. компания все же удалось открыть двери парка Евродисней для посетителей.

К сожалению, выбор времени для открытия парка оказался крайне неудачным: именно в этот период в странах Европы происходил спад экономики. Еще больше ухудшило ситуацию то, что центральные банки Великобритании, Италии и Испании предприняли девальвацию национальных валют, что привело в результате к повышению стоимости отдыха в европейских странах. Компании *Disney* пришлось отказаться от планов сократить свой долг за счет продажи местным застройщикам земельных участков, расположенных возле парка и являющихся собственностью компании. Расходы компании на обслуживание долга возрастали по мере увеличения процентных ставок во Франции. Помимо всего прочего специалисты компании *Disney* допустили серьезные просчеты в прогнозах относительно поведения посетителей парка в плане расходования средств и проживания в гостиницах. В действительности оказалось, что посетители тратят на еду и сувениры на 12% меньше денег, чем ожидалось. Согласно предположениям специалистов компании, занимавшихся планированием, посетители парка Евродисней должны были останавливаться в гостиницах в среднем на три дня, как это происходит в Орlando. Однако на самом деле гости парка жили в гостиницах не более двух дней. Более того, руководство *Disney* планировало продать гостиницы сразу же после открытия парка и использовать полученную выручку для финансирования строительства тематических парков в других регионах. К сожалению, низкий коэффициент заполнения мест в гостиницах сделал эту недвижимость менее привлекательной, и на них не удалось найти покупателей. На этом этапе, казалось, Евродисней начал «сжигать» деньги компании, и парк фактически оказался на грани закрытия. В конечном итоге сложный и дорогостоящий план финансовой реструктуризации, реализованный в 1994 г., едва смог спасти парк от закрытия. Только на протяжении нескольких последних лет Парижский Диснейленд (такое название получил парк Евродисней) начал приносить прибыль.

К счастью, работа тематических парков компании *Disney*, расположенных на территории зарубежных стран, по всей видимости, налаживается. В 2001 г. компания открыла парк Диснейленд на море, примыкающий к парку Токийский Диснейленд. В Парижском Диснейленде возрос уровень посещаемости и объем расходов гостей парка; кроме того, в 2002 г. в Париже открылся новый тематический парк Студия Уолта Диснея, входящий в состав Парижского Диснейленда, что еще увеличило посещаемость парка. Однако самой интересной новостью о деятельности *Disney* стало сообщение о том, что компания планирует открыть новый тематический парк в Гонконге. По условиям контракта, заключенного с правительством Гонконга, компания должна получить 43% акций в проекте стоимостью

\$3,6 млрд в обмен на объем инвестиций, составляющий всего \$314 млн. Правительство Гонконга, в свою очередь, намерено инвестировать в проект более \$2,9 млрд в виде кредитов под низкие проценты, земельных участков и усовершенствования инфраструктуры за остальные 57% акций.

Компания *Disney* продолжает борьбу и по другим направлениям международной деятельности. За пределами США сеть кабельного телевидения *Disney Channel* имеет всего 15 млн абонентов; эта цифра существенно отличается от количества иностранных абонентов компании *Time Warner's Cartoon*, численность которых составляет более 54 млн. В Китае эфирное время, выделяемое для передач компании *Disney* на государственном телевизионном канале, ограничено 22 минутами в день. Помимо всего прочего за последние годы объем доходов компании от продажи лицензий во всем мире снизился на \$159 млн. Ситуация настолько ухудшилась, что в компании *Disney* было принято решение о кардинальной реструктуризации бизнеса. В частности, в рамках компании было создано отдельное подразделение, получившее название *Walt Disney International*. Очевидно, что целью такой реструктуризации является увеличение доходов от международных подразделений компании. Специалисты *Disney* подсчитали, что если компании удастся увеличить объем потребительских расходов (в расчете на душу населения) на продукцию торговой марки «Disney» всего в пяти странах (Великобритании, Италии, Германии, Франции и Японии) до 80% от соответствующего показателя в Соединенных Штатах, это позволит компании увеличить годовой доход на \$2 млрд.¹

Чтобы выстоять в конкурентной борьбе на современном мировом рынке, компании должны уметь быстро использовать любые благоприятные возможности для ведения бизнеса в какой бы то ни было точке земного шара, а также оперативно реагировать на изменения, происходящие как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Такая постановка задачи требует четкого определения корпоративной миссии, видения путей достижения этой миссии, а также однозначного понимания методов конкурентной борьбы с другими компаниями. Определение конкурентных позиций компании требует тщательной оценки сильных и слабых сторон компании по сравнению с ее конкурентами, прогнозирования вероятных политических, экономических и социальных изменений среди существующих и потенциальных потребителей, а также анализа влияния новых технологий на методы ведения бизнеса.

Принятое в компании *Disney* решение о строительстве таких тематических парков, как Токийский Диснейленд, Парижский Диснейленд, Токийский Диснейленд на море, Парижская студия Уолта Диснея и Гонконгский Диснейленд, полностью согласуется с принятой в компании стратегией стать глобальной развлекательной компанией. На достижение этой же цели направлены усилия компании по лицензионной продаже изделий с изображением персонажей Уолта Диснея, а также по расширению аудитории кабельного телевизионного канала *Disney Channel* в других странах мира. Однако, учитывая те ошибки, которые были допущены при открытии парка Парижский Диснейленд, руководство *Disney* не забывает о том, что конкуренты компании будут продолжать борьбу за свою долю на рынке. Жители стран Европы могут проводить отпуск, посещая другие парки отдыха и развлечений, такие как датский парк Леголенд или французский парк развлечений Астерикс. Коробки для школьных завтраков с изображением Микки-

Мауса соперничают за привлечение внимания школьников с аналогичными упаковками, на которых изображен английский медвежонок по имени Паддингтон и бельгийские гномы Смурфы. Что касается героев мультфильмов, которые демонстрируются по кабельной сети *Time Warner's Cartoon Network*, то они уже достаточно долго пользуются большей популярностью, чем мышонок Микки. Принимая во внимание все эти обстоятельства, топ-менеджеры компании *Disney* осознают, что им придется постоянно бороться за «развлекательные доллары» (а также евро, иены и фунты) потребителей во всех странах мира. Именно высшее исполнительное руководство отвечает за использование ресурсов компании таким образом, чтобы добиться желаемой рентабельности, темпов роста и доли рынка.

Задачи международного стратегического менеджмента

Для того чтобы решить все перечисленные выше проблемы, менеджеры компании *Disney*, так же как и менеджеры других международных компаний, используют методы и приемы стратегического менеджмента. Если говорить более точно, **международный стратегический менеджмент** представляет собой комплексный непрерывный управленческий процесс, цель которого состоит в формировании и практической реализации стратегий, позволяющих компании эффективно конкурировать на международном рынке. Процесс разработки конкретной международной стратегии часто называют **стратегическим планированием**. Стратегическое планирование, как правило, входит в компетенцию высших должностных лиц, выполняющих свои обязанности в штаб-квартире компании, а также менеджеров высшего звена, которые руководят работой отечественных и зарубежных дочерних компаний. В большинстве крупных компаний на постоянной основе работают специалисты по планированию, которые оказывают техническую поддержку топ-менеджерам в процессе разработки стратегий. Например, специалисты планового отдела компании *Disney* численностью 5 человек сначала собрали демографические и экономические данные, на основании которых лица, принимающие решения, сделали выбор в пользу французского местоположения нового тематического парка Евродисней.

Международный стратегический менеджмент предполагает разработку различных **международных стратегий**, представляющих собой комплексную основу для достижения фундаментальных задач компании. На уровне концепции между разработкой стратегии конкурентной борьбы в одной стране и стратегии конкурентной борьбы во многих странах существует много общего. В обоих случаях специалисты компании, занимающиеся вопросами стратегического планирования, должны ответить на одни и те же вопросы.

- ✦ Какие товары и/или услуги компания намерена продавать?
- ✦ Где и как будет осуществляться производство этих товаров или оказание услуг?
- ✦ Где и как будут реализовываться товары или услуги компании?

- ✦ Где и как компания будет приобретать необходимые ресурсы?
- ✦ Каким образом компания рассчитывает превзойти своих конкурентов?²

Однако в действительности разработка международной стратегии — процесс намного более сложный, чем формирование стратегии деятельности компании на отечественном рынке.³ Менеджеры, разрабатывающие стратегию для отечественной компании, имеют дело с одним национальным правительством, одной валютой, одной системой бухгалтерского учета, одной политической и правовой системой и, как правило, одним языком и одной сравнительно однородной культурой. Напротив, менеджерам, в обязанности которых входит разработка стратегии для международной компании, приходится иметь дело со многими правительствами, многими валютами, многими системами бухгалтерского учета, многими политическими системами, многими правовыми системами, а также с широким разнообразием языков и культур. В табл. 11.1 представлено краткое описание этих и других различий между внутренней и международной деятельностью компаний, а также указано влияние этих различий на разработку стратегии. (В разделе «CultureQuest», представленном в данной главе, анализируются уникальные стратегические аспекты ведения бизнеса в Бразилии.)

Помимо всего прочего в обязанности управленческого персонала международных компаний входит координация внедрения стратегии в подразделениях, расположенных во многих странах мира, а также мониторинг и управление деятельностью этих предприятий. Этот процесс осложняется тем, что для каждой страны характерен свой часовой пояс, культурный контекст и экономические условия ведения бизнеса. Однако руководство компаний, как правило, рассматривает все эти сложности в качестве приемлемой платы за дополнительные благоприятные возможности для ведения бизнеса, которыми сопровождается глобальная экспансия компаний. В действительности международные компании имеют возможность использовать три источника получения конкурентных преимуществ, которые недоступны для компаний, действующих только в своей стране.

- ✦ *Повышение эффективности за счет глобализации.* Международные компании могут повысить эффективность своей работы посредством ряда мер, недоступных для компаний, действующих в одной стране. В частности, они могут воспользоваться *экономией размещения* за счет оптимального расположения производственных мощностей в разных странах мира, обеспечивающего либо низкий уровень издержек производства и сбыта продукции, либо возможность повышения качества обслуживания потребителей. Например, производство спортивной обуви является очень трудоемким, поэтому компания *Nike*, так же как и многие ее конкуренты, сосредоточивает выпуск своей продукции в странах, в которых не требуется больших затрат на рабочую силу.⁴ Международные компании имеют также возможность сокращать издержки производства посредством *экономи от масштаба*, полученной за счет строительства предприятий, которые обслуживают рынки нескольких стран. Например, вместо размещения производства нового спортивного автомобиля на нескольких предприятиях в компании *Mercedes-Benz* было принято решение осуществлять сборку ав-

Таблица 11.1

Различия между внутренней и международной деятельностью американских компаний и влияние этих различий на стратегический менеджмент

Фактор	Деятельность компаний в США	Международные операции компаний
Язык	Практически повсеместное использование английского языка	Необходимость использования местного языка во многих ситуациях
Культура	Относительная однородность	Достаточно высокая степень разнородности как культур различных стран, так и культур одной страны
Политика	Стабильность и сравнительно небольшая роль в ведении бизнеса	Во многих случаях высокий уровень нестабильности; решающее значение для ведения бизнеса
Экономика	Относительная однородность экономических условий	Большие отклонения экономических условий в разных странах, а также в разных регионах одной страны
Вмешательство государства	Минимальный уровень, приемлемая предсказуемость	Во многих случаях высокий уровень вмешательства государства в случае резких изменений экономических условий
Рабочая сила	Наличие квалифицированной рабочей силы	Недостаток квалифицированной рабочей силы; необходимость профессиональной подготовки работников или модернизации технологии производства
Финансирование	Наличие развитых финансовых рынков	Недостаточно развитые финансовые рынки; движение капитала под контролем правительственных органов
Маркетинговые исследования	Доступность необходимых данных	Во многих случаях сложная и дорогостоящая процедура сбора данных
Рекламная деятельность	Доступность большого количества средств массовой информации; почти полное отсутствие ограничений	Ограниченный доступ к средствам массовой информации; наличие большого количества ограничений; исключение печатных СМИ из списка рекламных возможностей из-за низкого уровня грамотности населения
Валюта	Практически повсеместное использование доллара США	Необходимость обмена одной валюты на другую; наличие проблем, связанных с колебаниями валютных курсов и валютными ограничениями со стороны государства
Транспортная система и система коммуникаций	Одна из лучших в мире	Во многих случаях не соответствует современным требованиям
Контроль	Проблематичность контроля; действенность централизованных процедур контроля	Еще более высокая степень проблематичности контроля; необходимость балансирования между слишком высоким уровнем централизации с одной стороны и потерей контроля из-за чрезмерной децентрализации — с другой
Контракты	После подписания контракта обе стороны связаны его условиями, даже если для одной из сторон сделка оказалась невыгодной	Возможность лишения контракта юридической силы и пересмотра его условий в случае, если эти условия не удовлетворяют одну из сторон

Трудовые отношения	Возможность заключения коллективного договора; упрощенная процедура увольнения работников	Во многих случаях увольнение работников невозможно; может иметь место обязательное участие рабочих в управлении; работники стремятся к изменению условий труда посредством политических методов, а не посредством заключения нового коллективного договора
<p>Источник: G. G. Murdick, R. C. Moor, R. H. Eckhouse, T. W. Zimmerer, <i>Business Policy: A Framework for Analysis</i> (Columbus, Ohio: Grid, 1984), p. 275; J. A. Pearce, R. B. Robinson, <i>Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control</i>, 5th ed. © 1994 (Burr Ridge, Ill.: Richard D. Irwin, Inc.). Воспроизводится по разрешению.</p>		

томобилей этой модели на одном предприятии, расположенном в штате Алабама (такая организация производственного процесса позволяет получить экономию от масштабов производства).⁵ И, наконец, расширяя набор продуктовых линий в каждой стране, где они ведут операции, международные компании используют экономию от диверсификации деятельности (см. главу 6), снижая производственные и маркетинговые издержки и увеличивая суммарные результаты деятельности (эффект от расширения границ деятельности). Когда компания *Nissan* начала продавать свои автомобили в Соединенных Штатах Америки, она предложила потребителям только одну модель и осуществляла сбыт автомобилей через агентства, принадлежащие другим компаниям. Затраты на сбыт автомобилей одной модели таким способом были достаточно высокими. Однако с течением времени, по мере дальнейшего укрепления репутации своей торговой марки, компания *Nissan* постепенно внедряла в производство новые модели. В настоящее время *Nissan* владеет собственной сетью сбыта и распределения продукции, через которую компания продает большой ассортимент легковых и грузовых автомобилей в странах Северной Америки. В результате издержки на распределение продукции в расчете на одну модель существенно снизились по сравнению с соответствующим показателем на момент проникновения компании на рынок США.⁶

- ✦ **Многонациональная гибкость.** Как показано в главах 3 и 4, существует множество различий между политическими, экономическими, правовыми и культурными условиями ведения бизнеса в разных странах мира. Более того, происходит постоянное изменение этих условий: принимаются новые законы, избираются новые правительства, вносятся изменения в экономическую политику, новые конкуренты проникают на национальный рынок (или покидают его) и т. д. Следовательно, международные компании неизбежно сталкиваются с проблемой адаптации к многочисленным изменениям условий ведения бизнеса. Отечественные компании функционируют в контексте единой внутренней экономической среды, поэтому им приходится реагировать на изменения, происходящие только в этой среде. Напротив, адаптация международных компаний к изменениям условий ведения бизнеса в одной стране может происходить за счет мер, предпринятых на

рынках других стран. Например, компания по переработке куриного мяса *Tyson Foods* выгодно воспользовалась повышением спроса на куриные грудки среди американских потребителей, заботящихся о своем здоровье. Однако производство большего количества куриных грудок сопровождалось увеличением количества куриных окороков, которые не пользуются большим спросом на рынке США. В качестве выхода из сложившейся ситуации руководством компании *Tyson* было принято решение экспортировать куриные окорока на российский рынок, где потребители отдают предпочтение темному мясу, и в Китай, где они считаются деликатесом. Объем экспорта куриных окороков компании *Tyson* в Россию и Китай составляет более \$250 млн.⁷ Существует много других аналогичных ситуаций, в которых международные компании имеют намного больше возможностей адекватно отреагировать на происходящие изменения по сравнению с компаниями, действующими исключительно в одной стране.

- ✦ *Накопление и передача опыта в мировых масштабах, (глобальное обучение).* Разнообразие условий, в которых функционируют многонациональные корпорации, может также способствовать накоплению опыта в организации.⁸ Различия между этими условиями могут повлечь за собой необходимость использования различающихся методов ведения бизнеса в разных странах.⁹ Например, по мнению руководства сети американских ресторанов быстрого обслуживания *McDonald's*, рестораны компании должны располагаться в отдельных зданиях, построенных в небольших городках или в пригородных зонах крупных городов. Одному из японских франчайзи удалось убедить руководство *McDonald's* в том, чтобы ему позволили открыть ресторан *McDonald's* в одном из административных зданий, расположенных в центральной части города. Успех этого ресторана заставил высшее исполнительное руководство компании пересмотреть свою концепцию размещения ресторанов быстрого обслуживания. В настоящее время нетрадиционные для *McDonald's* места расположения ресторанов — административные здания, супермаркеты *Wal-Mart*, даже аэропорты — дали импульс новому этапу экономического роста компании.

К сожалению, трудно использовать все эти три фактора одновременно. Повышение эффективности работы компании за счет глобализации возможно только при условии, когда одно подразделение несет ответственность за выполнение корпоративной задачи на глобальной основе. Например, персонал конструкторского отдела компании *BMW*, действующего в штаб-квартире компании в Мюнхене, отвечает за конструирование новых моделей автомобилей марки «BMW». Сосредоточение всех научно-исследовательских и проектно-конструкторских работ в одном месте позволяет инженерам компании *BMW* разрабатывать новые коробки передач, согласовывая свои действия со своими коллегами, конструирующими новые двигатели. С другой стороны, централизация управления НИОКР ограничивает способность компании удовлетворять во многих случаях существенно различающиеся нужды потребителей из разных стран. В качестве примера можно рассмотреть достаточно простой вопрос: нужно ли монтировать держа-

тели для чашек в салонах автомобилей? Разрабатывая автомобили, предназначенные для езды по немецким скоростным автомагистралям, специалисты компании пришли к выводу, что с учетом необходимости обеспечения безопасности движения с высокой скоростью наличие держателей для чашек в салонах не только неуместно, но и опасно. Однако в Соединенных Штатах скорость движения по автомагистралям намного ниже, а наличие держателей для чашек в салонах автомобилей, которые продаются на рынке США, считается важным элементом обеспечения комфорта. На протяжении длительного периода между немецкими инженерами *BMW* и менеджерами компании, занимающимися вопросами сбыта автомобилей «BMW» на рынке США, не прекращалась полемика вокруг этой тривиальной проблемы. Только несколько лет назад держатели для чашек стали стандартным элементом комплектации автомобилей компании *BMW*, продаваемых в Северной Америке.

Как показывает этот пример, если одно подразделение компании наделено слишком большими полномочиями, оно может проигнорировать нужды потребителей на других рынках. Напротив, многонациональная гибкость компании еще больше увеличивается при условии делегирования полномочий менеджерам дочерних предприятий, действующих в разных странах. Наделение руководства дочерних предприятий большими полномочиями позволяет ориентировать ассортимент продукции, кадровую политику, методы маркетинга и другие аспекты ведения бизнеса на удовлетворение конкретных нужд и пожеланий потенциальных покупателей на каждом рынке, который обслуживает компания. Однако такой уровень гибкости сокращает способность компании повышать эффективность своей работы за счет глобализации операций в таких сферах, как производство и сбыт продукции, а также выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

Более того, безудержная погоня за глобальной эффективностью и/или многонациональной гибкостью может свести на нет стремление компании обеспечить процесс глобального обучения. Централизация полномочий в рамках одного подразделения компании с целью повышения эффективности за счет глобализации операций может привести к игнорированию ценного опыта и информации, полученной в других подразделениях компании. Более того, специалисты этих подразделений могут потерять стимул или возможность накапливать такую информацию, если они заранее знают, что «эксперты» из штаб-квартиры проигнорируют ее. Делегирование слишком больших полномочий руководству местных дочерних предприятий также может привести к возникновению аналогичных проблем. Децентрализованная структура распределения полномочий может усложнять процесс передачи накопленного опыта от одного подразделения к другому. При этом у руководства дочерних предприятий в разных местах может появиться склонность необоснованно отбрасывать любую внешнюю информацию как не соответствующую местным условиям. Компания, стремящаяся к накоплению опыта на глобальной основе, должна использовать такую организационную структуру, которая способствует передаче приобретенных знаний между дочерними предприятиями компании и ее центральным офисом. Кроме того, в такой компании должен быть предусмотрен механизм поощрения, который стимулировал бы

менеджеров центрального офиса и дочерних предприятий компании накапливать ценную информацию, передавать ее в центральный офис и другие подразделения компании.

В качестве иллюстрации можно рассмотреть успех компании *Nokia*, штаб-квартира которой находится в Хельсинки, Финляндия. Эта компания принадлежит к числу мировых лидеров в производстве сотовых телефонов и телекоммуникационного оборудования. Компания *Nokia*, так же как и другие производители телекоммуникационного оборудования, предпринимала максимум усилий к тому, чтобы адаптироваться к быстрым изменениям, происходящим на мировых рынках. Региональные менеджеры компании практически не имели представления о том, чем занимаются их коллеги в других регионах. На многих предприятиях компании накапливались избыточные запасы некоторых продуктов, тогда как другие предприятия испытывали недостаток других продуктов. В некоторых случаях предприятия компании *Nokia*, расположенные в одной стране, останавливались из-за отсутствия важных компонентов, тогда как на предприятиях компании в другой стране был избыток этих деталей. Для решения этой проблемы генеральный директор компании Норма Олилла (*Jorma Ollila*) учредил так называемые «группы командос». На эти группы была возложена обязанность повышения эффективности работы всех подразделений компании. В настоящее время менеджеры *Nokia*, используя новую всемирную информационную систему, в режиме реального времени осуществляют контроль над сбытом продукции и хранением материальных запасов в масштабах всей компании, а также на региональном и местном уровне. Это позволяет менеджерам *Nokia* оперативно перераспределять компоненты и готовые изделия между различными подразделениями компании. Еще важнее то, что такой подход позволяет компании *Nokia* выявлять новые тенденции на рынке и в сфере разработки новых продуктов, возникающие в каком-либо регионе мира, и передавать полученную информацию подразделениям, действующим в других регионах и других подотраслях, с целью повышения их конкурентоспособности.¹⁰

В компании *General Electric* используется другая методика передачи знаний между различными подразделениями. Для этого в компании были сформированы 12 управленческих советов, состоящих из руководителей высшего ранга различных подразделений компании. На квартальных собраниях каждый член совета должен представить новую идею, которую другие дочерние предприятия также могли бы использовать в процессе своей деятельности. Таким образом знания о новых методах или новых рыночных возможностях, с трудом приобретенные в одних подразделениях, могут быть быстро распространены среди всех подразделений *GE*.¹¹

Стратегические альтернативы

В своем стремлении добиться сбалансированного достижения всех названных выше целей (глобальной эффективности, многонациональной гибкости и глобального обучения) многонациональные корпорации, как правило, следуют одной из четырех стратегических альтернатив.

Углубленное изучение географии и истории

Бразилия, пятая по величине страна мира, занимает почти половину всей территории Южной Америки. За исключением Чили и Эквадора, Бразилия граничит со всеми странами континента. Посетите web-сайт www.prenhall.com/griffin, чтобы узнать больше о том, как Бразилия использует свое стратегическое положение и размер, чтобы привлечь компании со всего мира.



www.prenhall.com/griffin



Первый из этих стратегических альтернативных вариантов — *стратегия дублирования модели ведения бизнеса* (home replication strategy), которую компания применяет в своей стране. Следуя этой стратегии, компания использует свою ключевую компетенцию или характерные для компании преимущества, достигнутые у себя дома, в качестве средства конкурентной борьбы на рынках зарубежных стран, куда она стремится проникнуть. Другими словами, компания пытается дублировать на иностранных рынках ту бизнес-модель, которая оказалась успешной на внутреннем рынке. Например, стратегия дублирования национальной модели бизнеса, которой придерживается компания *Mercedes-Benz*, подразумевает использование широко известного бренда и репутации компании, выпускающей хорошо сконструированные автомобили высшего класса, способные обеспечить безопасное движение на высоких скоростях. В компании *Mercedes-Benz* было принято решение использовать именно этот сегмент рынка для продажи своих автомобилей за рубежом, несмотря на тот факт, что в очень немногих странах уровень доходов на душу населения и предельно допустимая скорость движения соответствуют характеристикам автомобилей компании. Потребители из стран Азии, Европы, Северной и Южной Америки, которых привлекает магия автомобилей этой марки, охотно покупают их, зная о том, что они также могут ездить на этих автомобилях со скоростью 150 миль в час, если только местная полиция позволит им это. В разделе «Бизнес за границей» анализируется использование стратегии дублирования отечественной модели ведения бизнеса на начальном этапе развития британской сети кафе-магазинов готовой еды *Pret A Manger*.

Мультилокальная стратегия (multidomestic strategy) — это еще одна альтернативная возможность, имеющаяся в распоряжении международных компаний.¹² Мультилокальная корпорация представляет собой совокупность относительно независимых дочерних компаний, каждая из которых обслуживает какой-либо конкретный внутренний рынок. Кроме того, каждое дочернее предприятие может свободно адаптировать свою продукцию, маркетинговые кампании и методы производства для максимального удовлетворения специфических нужд местных потребителей. Такой мультилокальный подход особенно эффективен в следующих случаях: наличие явно выраженных особенностей у каждого национального рынка; низкий уровень экономии от расширения масштабов производства, распределения и маркетинга; высокий уровень затрат на

за границей

Бизнес

Кушать подано

Вы голодны. Вы заходите перекусить в одну из закусочных. В привлекательном зале вдоль одной стены расположены прилавки, на которых выставлены различные бутерброды (например, копченый лосось на кусочках длинного французского хлеба или бутерброды с кусочками куриного филе, маринованными в специальном соусе из специй). Кроме того, в меню есть и другие блюда: парфе из йогурта, свежевыжатые соки, суши, печенье и пирожные, выпеченные на кухне закусочной, кофе «эспрессо» и чай «Earl Grey». Вы делаете заказ, оплачиваете его и odchодите от прилавка — и все это за 90 секунд. Да, это не привычный для вас пакет с гамбургером, выданный в окошко. Это — «*Pret A Manger*» (по-французски — «готовый, чтобы есть») — название британской сети кафе-закусочных, работающей по новой схеме. По всей вероятности, *Pret A Manger* является «первой ласточкой» индустрии быстрого обслуживания принципиально нового типа. Учреждения общественного питания этого типа находятся где-то посередине между обычными ресторанами быстрого обслуживания и традиционными ресторанами с обслуживанием за столиками, меню и официантами.

В кафе-магазинах *Pret A Manger* основное внимание уделяется качеству продуктов питания, из которых готовятся блюда. Компания была основана в 1986 г. двумя англичанами, Синклером Бичемом (Sinclair Beecham) и Джулианом Меткалфом (Julian Metcalf), которых приводили в уныние примитивные бутерброды, подаваемые в обычных английских закусочных. Высокое качество блюд, которые продаются в кафе-магазинах *Pret A Manger*, обеспечивается приготовлением этих блюд на месте, причем не раньше, чем утром текущего дня. Все блюда готовятся из самых высококачественных ингредиентов, таких как собранный вручную свежий базилик и изготовленный непосредственно в закусочной майонез. Когда однажды в компании *Pret A Manger* закончились запасы китайских лангустов, они не были заменены более дешевыми морепродуктами; вместо этого были закуплены свежие канадские креветки. Это стремление обеспечить самое высокое качество подаваемых блюд выразилось, например, во внесении 33 усовершенствований в рецепт фирменного шоколадного пирожного с орехами. На стене закусочной *Pret A Manger* в Кембридже висит табличка, на которой написаны следующие слова: «Скаковая лошадь, которая приходит к финишу всего на несколько секунд быстрее, стоит в два раза дороже. Это небольшое "чуть-чуть" обладает огромной ценностью». В конце каждого дня продукты, которые не были проданы, бесплатно передаются в распоряжение благотворительных учреждений, где бездомных.

Безусловно, еще один важный фактор успеха любого предприятия розничной торговли — обслуживание клиентов. В этой сфере компания *Pret A Manger* также избрала уникальный путь. В отличие от общепринятой практики в компании не предусмотрено обучение работников, нет заданных схем обслуживания клиентов, отсутствуют какие бы то ни было нормы выработки или стандартные повторяющиеся задания. В *Pret A Manger* просто нанимают энергичных людей и предоставляют им возможность делать свое дело. Благодаря дружеской, непринужденной обстановке в коллективе компания *Pret A Manger* вошла в десятку европейских компаний, обеспечивающих самые лучшие условия работы. Возможно, не последним фактором получения такого статуса стало

координацию действий материнской компании и ее зарубежных дочерних предприятий. Каждая дочерняя компания, входящая в состав мультилокальной корпорации, должна оперативно реагировать на изменения, происходящие на местном рынке. Поэтому материнская компания, как правило, наделяет большими полномочиями руководство дочерних компаний, действующих в разных странах. Многонациональные корпорации, действовавшие незадолго до Второй ми-

проведение еженедельных вечеринок для всех служащих компании. Персонал закусочных *Pret A Manger* очень разнороден; менее одной трети работников — британцы; все работники очень молодые (возраст 38% от общей численности персонала не превышает 25 лет). Один день в квартал каждый менеджер работает в закусочной, принимая участие в приготовлении бутербродов и обслуживании клиентов. Каждому работнику компании известны номера мобильных телефонов всех менеджеров, в том числе генерального директора компании Эндрю Рольфа (Andrew Rolf). За хорошую работу работников компании награждают «серебряной звездой» от Тиффани, а за рационализаторские предложения — денежной премией в размере \$1500.

Компания *Pret A Manger* нарушает традиционные принципы работы ресторанов быстрого обслуживания и по другим направлениям. Эндрю Рольф сказал по этому поводу следующее: «Мы не верим в действенность фокус-групп, маркетинговых исследований и рекламы. Принцип работы нашей компании очень прост: если какое-то блюдо не находит спроса, мы прекращаем продавать его». С тех пор как количество кафе-магазинов сети *Pret A Manger* увеличилось до 130, основной проблемой стало обеспечение работы всех этих заведений именно в таком бизнес-формате. В компании было принято твердое решение об отказе от использования франчайзинга в качестве возможной модели ведения бизнеса, а ежегодное увеличение количества закусочных было ограничено цифрой 40.

Компания *Pret A Manger* открывает свои кафе-магазины и на территории Соединенных Штатов, однако для этого рынка данная концепция может оказаться «слишком британской». Основным элементом бизнес-модели *Pret A Manger* являются предварительно приготовленные блюда (что продиктовано желанием сократить до минимума время обслуживания клиентов), однако американцы отдают предпочтение бутербродам, приготовленным на заказ. Эндрю Рольф вспоминает, как он наблюдал в Нью-Йорке за служащими, которые, поглядывая на часы, проходили мимо очередей в небольших закусочных, не желая тратить время. Он понял, что закусочные *Pret A Manger* могут иметь большой успех, несмотря на нетрадиционный подход к ведению бизнеса. «Перед выходом на американский рынок все нью-йоркцы, с которыми мы общались, утверждали, что американцы хотят получать свои привычные бутерброды в обычных закусочных, — вспоминает г-н Рольф. — Мы же отвечали им, что мы сделаем все по-своему и посмотрим, что получится».

По иронии судьбы, в 2001 г. компания *McDonald's* приобрела 33% акций *Pret A Manger*. Компания, в свою очередь, быстро дистанцировалась от этого производителя гамбургеров, — на web-сайте компании сказано: «*McDonald's* не оказывает никакого непосредственного влияния на то, что мы продаем и как мы это делаем». Эндрю Рольф признает, что сохранение оригинального бизнес-формата компании потребует больших усилий. Тем не менее он уверен в том, что компания сможет сохранить свои ценности: «Нет причин, которые заставили бы меня свернуть с избранного пути».

Источники: Ian Parker, «An English Sandwich in New York», *The Guardian*, August 9, 2002, p. 3B; «Thinking Outside the Burger Box», *BusinessWeek*, September 16, 2002, pp. 66-67; Scott Kirsner, «Recipe for Reinvention», *Fast Company*, April 2002, pp. 38-42.

ровой войны, во многих случаях придерживались именно этой стратегии, поскольку при существовавших в то время технологиях связи и перевозки грузов управление территориально отдаленными зарубежными дочерними предприятиями было весьма затруднено.

Глобальная стратегия (global strategy) — это третья альтернативная философия ведения бизнеса, используемая международными компаниями. Корпорация,

придерживающаяся глобальной стратегии (глобальная корпорация), воспринимает мир как единый рынок и в качестве основной своей цели ставит создание стандартизованных товаров и услуг, которые отвечали бы требованиям потребителей во всем мире. Глобальная стратегия практически противоположна по своей сути мультилокальной стратегии. Основным элементом мультилокальной стратегии является предположение о том, что между потребителями разных стран существуют фундаментальные различия, которые обуславливают специфические методы деятельности мультилокальной корпорации. В то же время корпорация, придерживающаяся глобальной стратегии, предполагает, что потребители в принципе не различаются в зависимости от их национальности. Глобальная корпорация стремится получить экономию от расширения масштабов производства и сбыта продукции, концентрируя производственные операции в рамках небольшого количества высокоэффективных предприятий, с последующим развертыванием глобальной рекламной и маркетинговой кампании, направленной на стимулирование сбыта этой продукции. Глобальная корпорация должна осуществлять координацию стратегий производства и сбыта продукции в мировых масштабах, поэтому все административные полномочия, так же как и ответственность за принятие решений, возложены на управленческий персонал штаб-квартиры корпорации.

Между стратегией дублирования отечественной модели ведения бизнеса и глобальной стратегией существует важное сходство: каждая из этих стратегий подразумевает ведение бизнеса в одном формате в любой стране мира. С другой стороны, эти стратегии существенно отличаются друг от друга. Компания, которая придерживается стратегии дублирования отечественной модели бизнеса, действует на рынках зарубежных стран по той же схеме, которой она пользуется на отечественном рынке. По существу, руководство компаний, использующих такую стратегию, убеждено в том, что если те или иные методы ведения бизнеса оправдывают себя на отечественном рынке, то они должны оказаться действенными и на зарубежных рынках. Напротив, компания, которая придерживается глобальной стратегии, не подвержена такому влиянию отечественного рынка. По сути, в этом случае концепция отечественного рынка принципиально неприменима, поскольку в глобальной компании мировой рынок рассматривается как единое целое, а не как рынок, разделенный на отечественный и иностранные сегменты. Основная задача глобальной компании состоит в том, чтобы определить оптимальный способ удовлетворения нужд всех потребителей на мировом рынке.

Четвертый подход к ведению бизнеса, имеющийся в распоряжении международных компаний, — это так называемая *транснациональная стратегия* (transnational strategy). Деятельность корпораций, реализующих эту стратегию, основана на сочетании преимуществ повышения эффективности за счет глобализации операций (как это происходит в глобальных корпорациях) и преимуществ делегирования полномочий руководству местных дочерних компаний (что является целью мультилокальных корпораций). Корпорации, реализующие транснациональную стратегию, пытаются решить эту задачу посредством неформального подхода к централизации или децентрализации полномочий. Этот подход основан на тщательном распределении ответственности за выполнение тех или иных

задач между теми организационными подразделениями, которые способны наилучшим образом обеспечить одновременно эффективность работы компании и ее гибкость.

Корпорация, следующая транснациональной стратегии, может централизовать часть управленческих функций и функций, связанных с принятием решений (например, выполнение научно-исследовательских и проектно-конструкторских работ, а также осуществление финансовых операций), в штаб-квартире компании. В то же время ответственность за выполнение других управленческих функций, таких как управление персоналом и маркетинг, может быть возложена на руководителей местных дочерних предприятий. Такая децентрализация позволяет учитывать особенности национальной культуры и среды ведения бизнеса. Например, в корпорации *Microsoft* разработка новых программных продуктов осуществляется главным образом в Соединенных Штатах Америки, тогда как ответственность за сбыт этих программных продуктов возложена на зарубежные дочерние предприятия. Во многих случаях в корпорациях, следующих транснациональной стратегии, практикуется следующее распределение обязанностей: подразделение, действующее на рынке одной страны, несет ответственность за одно семейство изделий, а подразделение из другой страны отвечает за другое семейство изделий. Формирование сети взаимосвязанных операций требует от таких корпораций сосредоточения больших усилий на интеграции и координации действий их подразделений. В разделе «Мир в фокусе» анализируются попытки компании *IKEA* извлечь выгоду из повышения эффективности за счет глобализации операций, не теряя при этом способности оперативно реагировать на местные условия.

Рисунок 11.1 отображает оценку перечисленных выше четырех стратегий по двум критериям: необходимость адаптации к местным условиям (*local responsiveness*) и необходимость обеспечения глобальной интеграции (*global integration*). Компании должны уделять особое внимание местным условиям ведения бизнеса в следующих случаях: большие различия между вкусами и предпочтениями потребителей в разных странах; различия между местными законами, экономическими условиями и инфраструктурой; участие правительств стран, в которых компании ведут бизнес, в управлении соответствующими отраслями промышленности. Необходимость в глобальной интеграции возникает в случае, когда компания продает стандартизованные товары, между которыми трудно провести различия по их качеству или потребительским свойствам (такие товары, как сельскохозяйственная продукция, навалочные химикаты, руда и дешевые полупроводниковые микросхемы). В случае невысоких торговых ограничений и транспортных издержек компании должны стремиться к обеспечению минимальной себестоимости выпускаемой продукции. Напротив, необходимость в глобальной интеграции существенно уменьшается в случае, если потребители в разных странах заинтересованы в наличии специфических характеристик продукта, а также если продукция компании отличается от продукции других компаний по таким критериям, как бренд, послепродажное обслуживание и качество продукта.

Компании придерживаются стратегии дублирования отечественной модели ведения бизнеса в случае, когда у них нет большой необходимости ни в глобаль-

Мир в фокусе

Лидер мирового рынка мебели

В 1943 г. Ингвар Кампрад (Ingvar Kamprad) открыл небольшой мебельный магазин в своем родном городке Агуннарюд (Швеция). К концу 1950-х *IKEA*, как Кампрад назвал начинающую компанию, имела в своей собственности крупнейший в Скандинавии салон мебели, а также занималась производством собственных образцов мебели. В компании *IKEA* получила свое развитие идея транспортировки мебели в разобранном виде, что позволяло использовать менее дорогостоящий способ компактной упаковки мебели. Компания открыла первый в Европе склад-магазин. В результате всех этих нововведений *IKEA* превратилась из небольшой компании, занимающейся розничной торговлей, в крупную компанию, имеющую в своем составе 150 магазинов с общей численностью персонала 70 000 работников. В 2001 г. магазины *IKEA*, рассредоточенные по всему миру, посетили 255 млн покупателей.

Продукция компании завоевала широкую популярность благодаря сочетанию таких качеств, как современный шведский стиль, практичность и доступность. Например, диваны *IKEA* покрыты долговечной моющейся обивкой и стоят всего около \$200. По глубокому убеждению руководства компании *IKEA*, недорогая мебель улучшенного дизайна может изменить к лучшему жизнь обычного человека, поэтому компания целенаправленно принимает участие в процессе социальной инженерии. Питер Файэлл, автор книги «Industrial Design A-Z» («Промышленный дизайн от А до Я»), утверждает, что концепция ведения бизнеса этой компании по розничной торговле мебелью сводится к решению следующей задачи: «как приобрести как можно больше людей к высокому качеству при минимальных затратах». Автор книги характеризует эту концепцию как «основу модернизма» и называет ее «оптимистической по своей сути».

В компании *IKEA* сформировалась сугубо скандинавская культура ведения бизнеса, с ударением на сдержанности и порядочности; в самой компании эта концепция получила название «де-

мократический формат». Это название применимо как к продукции компании, так и к ее организационной структуре и схеме достижения поставленных целей. Билл Эйджи (Bill Agee), американский служащий, который был принят на работу в штаб-квартире компании *IKEA* в Швеции, сказал по этому поводу следующее: «Такая концепция ведения бизнеса можно было бы назвать в известном смысле религиозной или миссионерской, но это соответствует нашим убеждениям». В офисах компании практически нет личных кабинетов, а сотрудники обращаются друг к другу по именам. Помещения магазинов компании лишены всяких излишеств и ориентированы на покупателей, пользующихся недорогой продукцией (таких покупателей в компании называют «покупателями с тонкими кошельками»). Жозефина Рюдберг-Дюмонт (Josephine Rydberg-Dumont), управляющий директор компании *IKEA*, говорит с мессианским пылом: «Теперь мы готовы к распространению модернизма как явления культуры нового времени. В момент своего появления этот стиль был доступен только избранным. Сейчас он доступен многим».

Для того чтобы удовлетворить разнообразные нужды потребителей во всем мире, компания *IKEA* полагается на стандартизацию своей продукции на базе ее производства и распределения в мировых масштабах. Жители России, Малайзии и Соединенных Штатов Америки покупают одинаковые шкафы для белья и для посуды. Покупатели ходят по одним и тем же маршрутам в помещениях складов-магазинов одинаковой планировки. Компания *IKEA* поощряет использование «одноразовой» мебели, которую всегда было принято относить к категории товаров длительного пользования. Кристиан Мэтью (Christian Mathieu), директор по маркетингу североамериканского отделения компании *IKEA*, так описал традиционное отношение к мебели: «Американцы меняют супругов также часто, как обеденные столы, — 1,5 раза за всю жизнь». Для того чтобы изменить такое отношение, компа-

ния *IKEA* начала новую рекламную кампанию, основным элементом которой стал рекламный ролик «Лампа». Сюжет ролика: женщина выносит на улицу старую лампу и ставит ее под дождь (может быть, кто-то подберет). В комнате (которую видно через окно) на столе стоит новая лампа. Старая лампа под дождем становится еще более жалкой. Голос за кадром говорит: «Многие из вас сочувствуют этой лампе. Это потому, что вы не в себе! Эта лампа ничего не чувствует, а новая лампа гораздо лучше!» На экране появляется заключительный титр: «*IKEA*: Unboring» («*IKEA*: радуется новизной»). Г-жа Рюдберг-Дюмонт согласна с выводом, сделанным в рекламном ролике: «Потребитель ценит мебель, которая не захламляет квартиру и уход за которой не требует много сил и времени». Суть нового рекламного сообщения компании *IKEA* сводится фактически к следующему: вы можете и должны обновлять обстановку в своем доме так же часто, как вы обновляете свой гардероб.

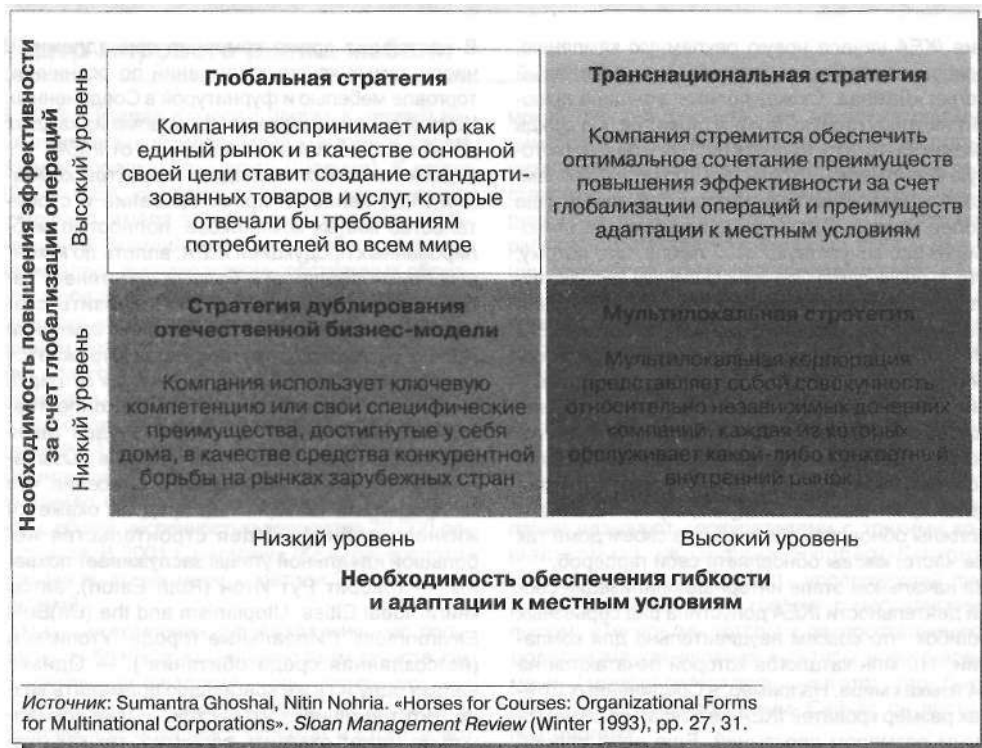
На начальном этапе интернационализации своей деятельности *IKEA* допустила ряд серьезных ошибок, что совсем неудивительно для компании, 110 млн каталогов которой печатаются на 34 языках мира. Например, в Соединенных Штатах размер кроватей *IKEA* не совпал со стандартным размером простыней. Еще одна оплошность была допущена, когда на рынок США были доставлены стаканы для напитков объемом шесть унций, — это было слишком мало в представлении американских потребителей. Кент Нордин (Kent Nordin), бывший менеджер компании *IKEA*, заметил: «Люди говорили нам, что они пьют из наших ваз». Комоды были оборудованы большим количеством маленьких выдвижных ящичков, как это принято в Европе, но в эти ящички не помещались объемные американские свитера. В гардеробах для хранения верхней одежды не помещались стандартные вешалки для пальто. В конце концов высшее руководство компании осознало бессмысленность расчета на то, что американцы начнут использовать вешалки меньшего размера. На текущий момент в компании *IKEA* уже внесены все необходимые изменения в выпускаемые изделия с целью их адаптации к вкусам местных потребителей.

В настоящее время компания принадлежит к числу самых крупных компаний по розничной торговле мебелью и фурнитурой в Соединенных Штатах; в одном американском доме из каждых десяти есть хотя бы одно изделие от *IKEA*.

Одним из самых последних проектов компании *IKEA* является проектирование и строительство жилых комплексов, полностью мебелированных продукцией *IKEA*, вплоть до кухонных приспособлений и банных полотенец. Такой подход дает возможность снизить стоимость жилья на 25%. Стремление компании *IKEA* к переустройству общества отражается в каждом аспекте проекта, начиная от парка жилого комплекса и заканчивая его коллективным управлением. У некоторых людей такая концепция жилищного строительства вызывает похвалу, другие же выражают опасения, что за пределами Швеции она вряд ли окажется жизнеспособной. «Идея строительства небольшой идеальной улицы заслуживает похвалы, — говорит Рут Итон (Ruth Eaton), автор книги "Ideal Cities: Utopianism and the (Un)Built Environment" ("Идеальные города: Утопизм и (не)созданная среда обитания"). — Однако нельзя одну и ту же концепцию применять везде. Вот где ошибка утопистов... Одна концепция не может охватить весь мир, так как разные условия требуют разных решений. Что хорошо для Стокгольма, плохо для Тимбукту». Компания розничной торговли может достичь больших высот в торговле мебелью и фурнитурой, но неизвестно, сможет ли она перенести полученный опыт на формирование особого стиля в застройке пригородных районов. Компании *IKEA* еще предстоит пройти длинный путь, прежде чем она сможет реализовать свое видение мирового лидерства в проектировании жилых помещений.

Источники: «To Russia, With Love: The Multinationals' Song», *BusinessWeek*, September 16, 2002, pp. 44-46; Eryn Brown, «Putting Eames within Reach», *Fortune*, October 30, 2002, pp. 98-100; «A Prefab Utopia», *New York Times Magazine*, December 1, 2002, pp. 92-96.

Рис. 11.1. Стратегические альтернативы достижения баланса между необходимостью глобальной интеграции и необходимостью адаптации к местным условиям



ной интеграции, ни в адаптации к местным условиям, как показано в левом нижнем углу рис. 11.1. Например, компания *Toys «R» Us* в процессе интернационализации своей деятельности следовала именно этой стратегии. Компания продолжает применять на своих зарубежных предприятиях торговли те методы маркетинга, закупочной деятельности и сбыта товаров, которые были разработаны для американских предприятий розничной торговли. По мнению руководства, компания может добиться успеха на международном рынке точно таким же способом, как и на отечественном рынке, в частности, посредством строительства крупных (похожих на склады) магазинов, осуществления закупок большими партиями, снижения цен на товары и захвата доли на рынке, принадлежащей более мелким компаниям, занимающимся розничной торговлей игрушками при высоком уровне издержек. Таким образом, руководство компаний такого типа не видит оснований для того, чтобы при проникновении на новые зарубежные рынки вносить изменения в базовую стратегию ведения бизнеса у себя дома.

Мультилокальный подход к организации бизнеса используется преимущественно в случае, когда существует большая необходимость адаптации к местным условиям при низкой потребности в глобальной интеграции. Этой концепцией пользуются многие компании, которые занимаются продажей продуктов питания

известных торговых марок. Не забывая о преимуществах сокращения издержек производства, компании, ориентированные на рынок (такие как *Kraft*, *Unilever* и *Cadbury Schweppes*), обращают особое внимание на удовлетворение специфических нужд местных потребителей. Это, в свою очередь, позволяет им получить гарантии того, что потребители и впредь будут покупать товары известных торговых марок, которые они продают. Кроме того, компании такого типа используют местные производственные мощности для выпуска продукции, чтобы гарантировать наличие свежих высококачественных продуктов на полках супермаркетов.

Глобальная стратегия наиболее приемлема, если существует высокая необходимость в глобальной интеграции при низкой потребности в адаптации к местным условиям. В таких случаях компания сосредоточивает свои усилия на создании стандартизованных товаров, проведении унифицированных маркетинговых кампаний, формировании универсальных систем распределения товаров и т. д. Такой стратегией воспользовались многие японские компании по выпуску бытовой электроники. К числу таких компаний принадлежат компании *Sony* и *Matsushita*, которые создают свою продукцию с ориентацией на потребности глобального рынка. За исключением незначительных модификаций, обусловленных особенностями местных электросетей и форматов записи, продукция этих компаний (стереомагнитофоны, портативные CD-плееры, видеомагнитофоны и DVD-плееры) продается на рынках стран «четверки» с минимальной адаптацией к запросам местных потребителей. Следовательно, компании, придерживающиеся такой стратегии, стремятся повысить эффективность своей работы посредством получения экономии от расширения масштабов производства, а также посредством размещения производственных мощностей в странах, в которых организация производства не требует больших затрат.

Транснациональная стратегия наиболее приемлема в случае высокой потребности как в глобальной интеграции, так и в адаптации к местным условиям. В последнее время попытки использования такой стратегии предпринимаются в *Ford Motor Company*. Например, в компании *Ford* все действия по разработке новых моделей двигателя и коробки передач подчинены одному глобальному менеджеру. На других менеджеров возложена аналогичная ответственность за разработку новых моделей автомобилей, а также за производство и маркетинг продукции компании. С другой стороны, каждый менеджер несет также ответственность за обеспечение гарантий того, что продукция компании *Ford* отвечает вкусам и предпочтениям местных потребителей. Например, в автомобилях марки «Ford», предназначенных для продажи на рынке Великобритании, должно быть предусмотрено правостороннее рулевое управление. Для того чтобы удовлетворить запросы местных потребителей, может возникнуть необходимость в незначительном изменении формы кузова автомобилей, предназначенных для продажи на различных рынках.

До сих пор без внимания остается вопрос глобального обучения. Накопление и передача опыта на глобальной основе предполагает взаимный обмен информацией между материнской компанией и каждым дочерним предприятием, а также между дочерними предприятиями. В разделе «Глобальное обучение» представлен более подробный анализ этого процесса. Ни в одной из перечисленных выше



Как старую собаку научить новым трюкам

Компания *General Motors* представляет собой впечатляющий пример того, как можно получить выгоду от глобального обучения. В 80-е гг. компания терпела убытки из-за высокого уровня издержек производства, ухудшившее качество выпускаемых автомобилей, а также потери доли на рынке в пользу отечественных и зарубежных конкурентов. В 1984 г. компания *General Motors* вместе с компанией *Toyota* организовала совместное предприятие, получившее название *NUMMI*. Цель, которую преследовала компания *GM* созданием этого совместного предприятия, состояла в том, чтобы освоить передовые методы организации производства, используемые в компании *Toyota* (в частности, систему гармонизации производства, систему *kaizen* (систему непрерывного совершенствования работы компании), а также систему управления материальными запасами «точно-вовремя»). Впоследствии компания *GM* использовала полученные знания в процессе строительства нового автомобилестроительного предприятия — *Saturn*. Еще через некоторое время (в начале 90-х) опыт, приобретенный в процессе деятельности *NUMMI*, был использо-

ван немецким дочерним предприятием *GM*, *Adam Opel AG*, во время строительства нового завода компании в восточногерманском городе Айзенах. В настоящее время предприятие, расположенное в Айзенахе, является самым высокопроизводительным предприятием по сборке автомобилей не только среди аналогичных европейских предприятий, но и среди предприятий самой компании *GM*: на заводе в Айзенахе производительность в два раза превышает средний показатель по всем подразделениям *GM*. В настоящее время компания *GM* применяет опыт, полученный на предприятии в Айзенахе, а также на заводе *Saturn* и на предприятиях *NUMMI*, для организации производства на новых заводах в Аргентине, Китае и Польше, а также для улучшения работы действующих предприятий, расположенных в странах Европы и обеих Америк.

Источник: «GM is Building Plants in Developing Nations to Woo New Markets», *Wall Street Journal*, August 4, 1997, p. A1; *Hoover's Handbook of American Business 2003* (Austin: Hoover's Business Press, 2003).

стратегий (стратегии дублирования бизнес-модели, мультилокальной или глобальной стратегии) в явно выраженной форме не предусмотрены способы достижения этой цели. Стратегия дублирования отечественной бизнес-модели основана на передаче ключевой компетенции материнской компании зарубежным дочерним предприятиям. Мультилокальная стратегия предполагает децентрализацию полномочий и делегирование части управленческих функций зарубежным дочерним компаниям, что позволяет им без особых проблем адаптироваться к местным условиям. Глобальная стратегия предполагает централизацию процесса принятия решений, которая позволяет компании обеспечить глобальную интеграцию ее деятельности.

Транснациональная стратегия, со свойственным ей сочетанием централизации одних функций и децентрализации других, по всей видимости, больше всего способна поддерживать процесс накопления и передачи опыта. Именно по этой причине транснациональная стратегия часто выглядит предпочтительной. Передача опыта между подразделениями корпораций, следующих транснациональной стратегии, осуществляется на базе матричной структуры управления, проектных групп, неформальной управленческих взаимосвязей и корпоративной культуры. Такой подход к накоплению и передаче опыта доступен также для компаний, придерживающихся стратегии дублирования отечественной бизнес-модели, мульти-

локальной и глобальной стратегии. Однако таким компаниям необходимо систематически прилагать усилия к тому, чтобы обеспечить успешное использование перечисленных выше методов.

Элементы международной стратегии

После определения общей стратегической концепции интернационализации компании менеджеры, занимающиеся международным стратегическим планированием, должны приступить к идентификации четырех базовых элементов стратегии компании. К числу этих элементов относятся исключительная компетенция компании в той или иной области, сфера деятельности компании, распределение ресурсов и синергия.¹³

Исключительная компетенция

Первый элемент международной стратегии -- **исключительная компетенция** компании (*distinctive competence*) — определяет способность компании добиться выдающихся результатов в той или иной сфере деятельности, особенно в сравнении с конкурентами. Исключительная компетентность компании может проявляться в новейшей технологии, эффективных сетях распределения, передовых методах управления или широко известных брендах. Как было отмечено в главе 6, в процессе анализа эклектической теории Даннинга, многие специалисты считают наличие исключительной компетенции (которую Даннинг называл конкурентным преимуществом, обусловленным обладанием ценными активами) необходимым условием достижения успехов в конкурентной борьбе за пределами отечественного рынка. Без такого конкурентного преимущества иностранной компании трудно выдерживать конкуренцию с местными компаниями, которые, как правило, лучше знают местный рынок. Например, исключительная компетенция компании *Disney*, позволяющая ей добиваться успеха на иностранных рынках, заключается во всемирно известном имени, имидже компании и персонажах Уолта Диснея. Точно так же общедоступность компьютерных программ, совместимых с операционными системами семейства «Windows», дает компании *Microsoft* конкурентное преимущество перед компаниями из зарубежных стран.

В какой бы форме ни выражалась исключительная компетенция, она представляет собой важный ресурс, имеющийся в распоряжении компании.¹⁴ Во многих случаях компании предпочитают использовать преимущества, основанные на их исключительной компетенции в той или иной сфере, для расширения своей деятельности (в пределах имеющихся ресурсов) на как можно большее количество рынков. Стратегия интернационализации, которой придерживаются такие компании, в значительной степени отображает взаимосвязь между их исключительной компетенцией и возможностями для бизнеса, открывающимися в разных странах мира.¹⁵

Например, в компании *Robert Bosch GmbH* из Штутгарта, которая является самым крупным в мире поставщиком автомобильного электронного оборудования, впервые была разработана электронная система впрыска топлива и антиблокиро-

вочная тормозная система. Такое стартовое преимущество компании было обусловлено ее исключительной компетентностью в соответствующих областях, которой другим компаниям было трудно что-либо противопоставить. Компания *Bosch* все еще удерживает за собой 50% этих богатых рынков, продавая свою продукцию автомобилестроительным компаниям на всех шести населенных континентах.¹⁶ Точно так же компания *Glasbau Hahn* из Франкфурта обладает компетенцией в выпуске стеклянных демонстрационных стендов с автономной системой управления искусственным микроклиматом и волоконно-оптической осветительной аппаратурой. Демонстрационные стенды, которые выпускает компания, считаются лучшими в мире, поэтому музеи готовы платить по \$100 000 за каждый стенд, предназначенный для хранения бесценных картин, скульптур и других памятников материальной культуры. Используя свою исключительную компетенцию и связанное с ней конкурентное преимущество на этом специализированном рынке, компании *Glasbau Hahn* удалось построить многомиллионный международный бизнес.¹⁷

Сфера деятельности компании

Второй элемент международной стратегии компании — **сфера деятельности** (scope of operations) — определяет область деловых интересов компании. Сфера деятельности компании может охватывать географические регионы, такие как страны, регионы внутри отдельных стран и/или группы стран. Кроме того, сфера деятельности компании может распространяться на рыночные или продуктовые ниши в одном или нескольких регионах, такие как рынок высококачественной продукции, рынок дешевых товаров или другие специализированные рынки. Учитывая ограниченность ресурсов, имеющихся в распоряжении компаний, и принимая во внимание тот факт, что рынки отличаются друг от друга по их относительной привлекательности для различных продуктов, менеджерам, занимающимся выработкой международной стратегии, необходимо выбрать наиболее перспективные рынки для своих компаний. Безусловно, сфера деятельности компании непосредственно связана с тем, в какой области она обладает исключительной компетенцией. Если компания обладает исключительной компетентностью только в пределах определенного региона или отдельного семейства продуктов, сфера деятельности компании должна охватывать именно те области, где она обладает исключительной компетенцией.

В качестве иллюстрации можно привести следующие примеры. Географическая сфера деятельности компании *Disney* по созданию тематических парков охватывает такие страны, как Соединенные Штаты Америки, Япония, Франция (в ближайшем будущем в этот список войдет Гонконг). В то же время географическая сфера деятельности компании в плане кинопроката и торговли товарами распространяется на рынки более 100 стран мира. Другие компании предпочитают заниматься многими видами бизнеса, ограничивая при этом географический диапазон своих интересов. К числу таких компаний принадлежит, например, *Grupo Luksics*, семейный конгломерат, деловые интересы которого распространяются на производство пива, выплавку меди, предоставление банковских услуг, гостиничный бизнес, телекоммуникации, железные дороги, а также разведение

скота на фермах, расположенных в Чили и соседних странах. Напротив, компания *Ballantyne*, небольшая компания с годовым доходом \$12 млн из штата Небраска, специализируется исключительно на производстве кинопроекторов. Доля компании на американском рынке кинопроекторов составляет 65%, а на рынках других стран — 30%.¹⁸ В полупроводниковой промышленности многие компании также предпочитают ограничивать сферу своей деятельности определенными продуктовыми нишами. Азиатские компании по производству полупроводниковых устройств, такие как *Samsung*, занимают лидирующие позиции на мировом рынке микросхем памяти. Компания *Intel*, расположенная в Калифорнии, специализируется на производстве микропроцессоров для IBM-совместимых персональных компьютеров. Компания *Texas Instruments* специализируется на производстве процессоров для цифровой обработки сигналов, которые осуществляют преобразование аналоговых сигналов в цифровые. Такие микросхемы применяются в различных устройствах, начиная от компьютерных модемов и заканчивая стереосистемами и мобильными телефонами. Компания *Siemens* выпускает микросхемы, используемые в автомобилях, а *Philips* специализируется на разработке мультимедийных полупроводниковых устройств для подключения бытовой электроники к компьютерам.¹⁹ Таким образом, в результате стратегического планирования в некоторых компаниях принимается решение о выходе на несколько рынков, в других — о выходе на большое количество рынков; есть также ряд компаний (таких как *Disney*), область деловых интересов которых зависит от того, какими видами деятельности они занимаются.

Использование ресурсов

Третий элемент международной стратегии — **использование ресурсов** — определяет способ распределения ресурсов компании между различными направлениями ее деятельности с целью обеспечения конкурентоспособности компании. Например, в скором времени тематические парки компании *Disney* будут открыты в четырех странах, однако ресурсы компании распределены неравномерно на каждом из этих рынков. Компания *Disney* не делала инвестиций в Токийский Диснейленд, ограничила свои первоначальные инвестиции в Парижский Диснейленд 49% от общего объема капитала парка и планирует осуществить все необходимые инвестиции в тематический парк, который откроется в Гонконге. Наряду с этим компания продолжает вкладывать большие средства в тематический парк, расположенный в Соединенных Штатах, а также в собственную киностудию и телеканалы.

Распределение ресурсов может осуществляться по продуктовым линиям, по географическим регионам или по обоим признакам одновременно.²⁰ На этом этапе стратегического планирования необходимо определить относительную приоритетность направлений использования ограниченных ресурсов компании. Компания *Disney* могла бы достаточно легко, без внешней помощи разрешить финансовые проблемы, возникшие у Парижского Диснейленда. Однако дополнительные инвестиции в этот тематический парк означали бы отклонение компании *Disney* от того уровня обязательств, который, по мнению руководства компании, обеспечивал бы оптимальное распределение ресурсов. Кроме того, до-

полнительное вложение инвестиций, возможно, поставило бы под угрозу финансирование строительства парка Калифорнийские приключения или приобретение телеканалов *ABC* и *ESPN*.

Некоторые крупные многонациональные корпорации распределяют свои ресурсы по всему миру. Например, *Sharp Corporation*, штаб-квартира которой находится в Осаке, выпускает свою электронную продукцию на 33 предприятиях, расположенных в 29 странах мира. Другие компании предпочитают сосредотачивать производство в одной стране. Компания *Boeing*, крупнейший американский экспортер, осуществляет окончательную сборку коммерческих самолетов в Сиэтле (штат Вашингтон). Производство автомобилей «Mercedes-Benz» компании *DaimlerChrysler* сосредоточено в Германии; несмотря на открытие нового завода компании в штате Алабама, 9 из 10 автомобилей этой марки по-прежнему производятся в Германии.²¹ Все эти компании покупают материалы и продают готовую продукцию в разных странах мира, но размещают производственные ресурсы только в своих родных странах.

Синергия

Синергия (synergy), четвертый элемент международной стратегии, — это такая организация бизнеса, при которой происходит увеличение совокупного результата за счет тесного взаимодействия различных составляющих бизнеса компании. Цель этого процесса состоит в том, чтобы создать ситуацию, когда целое превосходит сумму составных частей. Компании *Disney* удалось добиться больших успехов в повышении эффективности работы на территории Соединенных Штатов за счет взаимодействия различных направлений деятельности. Зрителям страны хорошо знакомы персонажи Уолта Диснея, поэтому они часто планируют проведение отпусков в тематических парках компании. Посетителей парков буквально захлестывают потоки информации о новейших фильмах компании *Disney*; они покупают различные товары с изображениями диснеевских героев, что стимулирует их смотреть соответствующие фильмы по телевидению. Таким способом инициируется многократное повторение этого цикла. В то же время, как было отмечено выше, компания прилагает большие усилия к тому, чтобы добиться повышения эффективности не только на отечественном, но и на мировом рынке.

Углубленное изучение бизнеса

Бразильцы часто упрекают жителей Сан-Паулу за их чрезмерную серьезность, деловитость и трудолюбие. Посетите web-сайт www.prenhall.com/griffin, чтобы выяснить, почему многие иностранные компании выбирают Сан-Паулу для размещения штаб-квартир своих бразильских подразделений.



... www.prenhall.com/griffin



Разработка международных стратегий

Разработка международных стратегий — это неоднородный процесс. Как правило, международный стратегический менеджмент подразделяется на два этапа: формулировка стратегии и реализация стратегии. В упрощенном виде эти два этапа можно охарактеризовать следующим образом: формирование стратегии сводится к принятию решений о том, чем компания должна заниматься, а реализация стратегии означает практическое выполнение намеченных действий.

На этапе *формирования стратегии* в компании происходит идентификация целей и разработка стратегических планов достижения этих целей. В процессе выработки международной стратегии менеджеры компании принимают взвешенное решение о том, на какие рынки компании следует проникнуть (или какие рынки ей следует покинуть), а также каким образом обеспечить конкурентоспособность компании на каждом из этих рынков. Многие вопросы, которые рассматриваются в следующих разделах данной главы, а также в следующих двух главах, имеют отношение к процессу формирования международной стратегии.

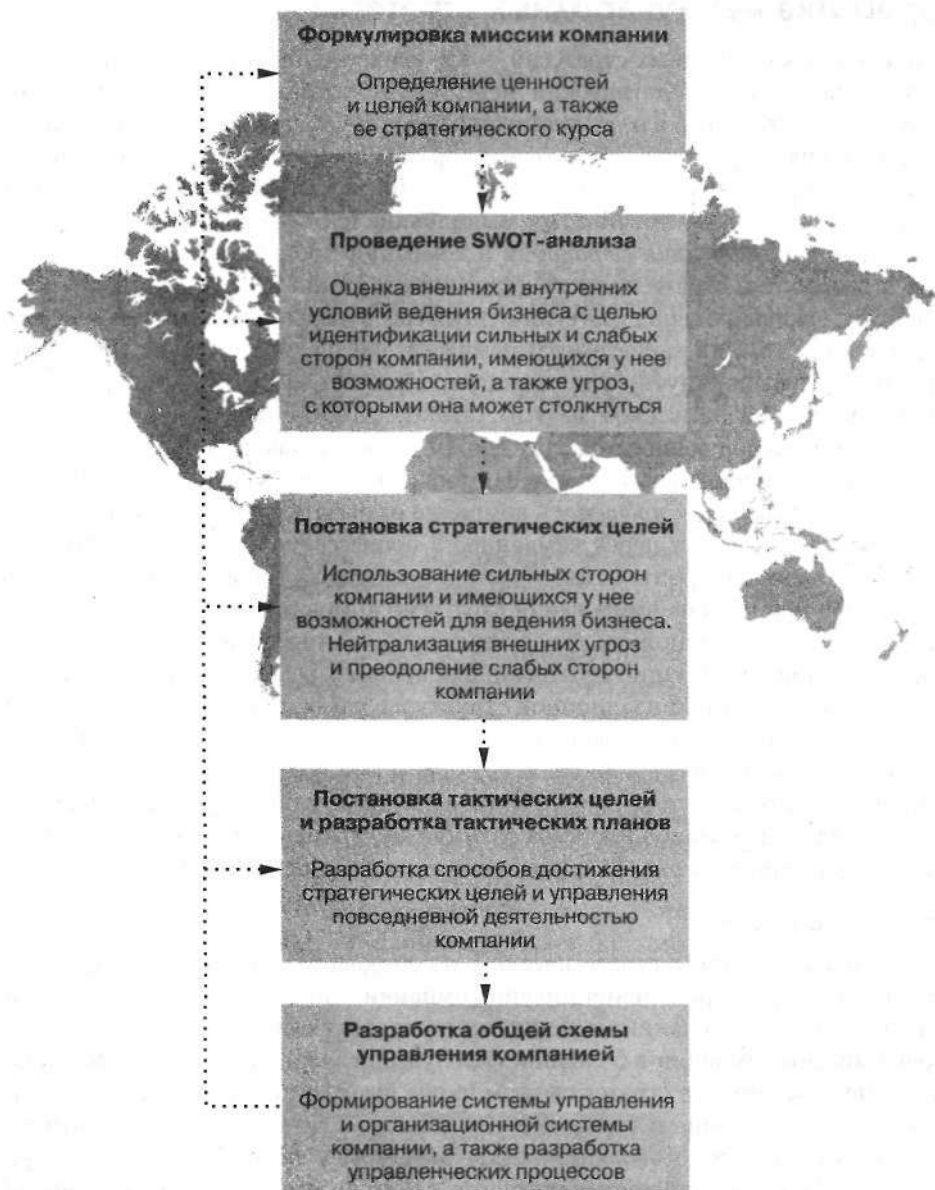
На этапе *реализации стратегии* в компании разрабатывается тактика достижения целей, поставленных перед компанией в процессе формирования стратегии. Принятие решения о строительстве тематического парка Парижский Диснейленд стало частью процесса формирования стратегии компании *Disney*. Принятие решений о составе аттракционов, дате открытия парка и назначении платы за вход относится к этапу реализации стратегии. Как правило, реализация стратегии компании зависит от ее организационной структуры, работы персонала и контролируемых систем и процессов. Главы 14 и 15 посвящены преимущественно анализу вопросов реализации международной стратегии компании.

Процесс стратегического планирования во многом уникален. Тем не менее существует ряд общих этапов процесса разработки стратегий. Эти этапы, схематически изображенные на рис. 11.2, рассматриваются ниже.

Определение миссии

Процесс международного стратегического планирования начинается в большинстве организаций с **определения миссии компании** (mission statement), в которой раскрывается цель компании, ее ценности и направления деятельности. Формулировка миссии компании в большинстве случаев служит в качестве способа передачи информации о ее стратегическом курсе внутренним и внешним субъектам деятельности и акционерам компании. Миссия компании обозначает целевые сегменты потребителей и целевые рынки, основные товары или услуги, географическую сферу деятельности, основные технологии, методы конкурентной борьбы, планы экономического роста и обеспечения прибыльности компании, основополагающую философию ведения бизнеса, а также планы компании относительно обеспечения ее репутации в глазах общественности.²² Например, в декларации о миссии компании *Hershey Foods* сказано, что ее цель — «стать кондитерской компанией № 1 в Северной Америке с перспективой занять лидирующие позиции на мировом рынке кондитерских изделий»; компания *Carpenter Technology* опреде-

Рис. 11.2. Этапы формирования международной стратегии



ляет свою миссию как намерение «стать крупнейшей, прибыльной, развивающейся международной компанией по производству и сбыту специальных сплавов, материалов и компонентов». В многонациональных корпорациях может возникнуть необходимость в формулировке нескольких миссий: одна из них должна описывать корпорацию в целом, другие относятся к ее зарубежным дочерним

предприятиям. Безусловно, в случае наличия нескольких миссий компании необходимо позаботиться об их совместимости.

Исследование среды ведения бизнеса и SWOT-анализ

Второй этап разработки международной стратегии сводится к выполнению SWOT-анализа. SWOT — это аббревиатура английских слов «strengths, weaknesses, opportunities, threats» (что в переводе на русский означает «сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы». — *Примеч. перев.*). В большинстве случаев началом SWOT-анализа является **исследование среды ведения бизнеса** (environmental scan), другими словами, систематизированный сбор данных обо всех внешних и внутренних экономических условиях ведения бизнеса, в том числе данных о конъюнктуре рынка, нормативно-правовом регулировании, действиях конкурентов, издержках производства и уровне производительности труда.²³

Когда специалисты, входящие в состав группы планирования, изучают внешнюю экономическую среду, они предпринимают попытки идентифицировать как *благоприятные возможности* для ведения бизнеса (буква «О» в акрониме «SWOT»), так и *угрозы* (буква «Т» в акрониме «SWOT»), с которыми может столкнуться компания. Для этого они собирают данные об изменениях экономических, финансовых, политических, правовых, социальных и конкурентных условий на различных рынках, которые компания обслуживает или планирует обслуживать. (Эти же данные используются в процессе анализа политических рисков, который рассматривается в главе 3, а также анализа состояния рынка страны, рассматриваемого в главе 12.) Например, в компании *Boeing* постоянно отслеживаются изменения политических и экономических факторов, которые так или иначе затрагивают индустрию авиапутешествий. В Китае в начале 90-х произошли политические перемены, в результате которых стало возможным усиление конкурентной борьбы на рынке авиаперевозок, что в свою очередь вынудило правительство разделить гигантскую государственную транспортную компанию *СААС* на несколько конкурирующих региональных авиакомпаний, а также открыть гонконгской компании *Cathay Pacific* возможность выхода на китайский рынок авиаперевозок. Исследование внешней среды бизнеса, проведенное компанией *Boeing*, показало, что быстрорастущий спрос на воздушные путешествия в Китае делает китайский рынок чрезвычайно привлекательным в плане открывающихся возможностей. На основании этого вывода руководством *Boeing* было принято решение о размещении коммерческого представительства компании в Пекине. Этот шаг полностью оправдал себя, так как Китай стал одним из важнейших рынков сбыта самолетов компании *Boeing*.

В процессе изучения внешней среды бизнеса осуществляется также сбор данных об угрозах, которые могут возникнуть в деятельности компании. К числу таких опасностей принадлежит, например, сокращение размеров рынка, усиление конкуренции, возможность принятия новых правительственных постановлений, политическая нестабильность на ключевых рынках, а также разработка новых технологий, появление которых может сделать устаревшими производственные мощности компании или номенклатуру изделий, которые она выпускает. К числу опасностей, с которыми сталкивается компания *Disney*, относится усиление кон-

курунции со стороны *Universal Studios*, *Six Flags* и других тематических парков; возможность усиления конкуренции в Европе со стороны местных тематических парков; протест населения Франции против военных действий и торговой политики США; колебания валютных курсов. Снижение темпов экономического роста в 2002 и 2003 гг. привело к уменьшению активности туристов, в результате чего сократились доходы компании от тематических парков. Среди опасностей, возникших перед компанией *BMW*, можно назвать изменение американских стандартов топливной экономичности автомобильных двигателей, усиление конкуренции со стороны японских автомобилестроительных компаний на рынке автомобилей высшего класса, а также высокий уровень затрат на рабочую силу в Германии. Компания *Federal Express* сталкивается не только с проблемой конкуренции на рынке международной срочной доставки грузов, которую ей составили компании *DHL Worldwide* и *TNT*, но и с проблемой быстро растущего использования современных информационных технологий для рассылки сообщений по всему миру.

В ходе SWOT-анализа менеджеры, которые отвечают за формирование стратегии компании, оценивают также внутрикорпоративные условия ведения бизнеса, другими словами, — *сильные и слабые стороны компании* (буквы «S» и «W» в акрониме «SWOT»). К числу сильных сторон компании принадлежат умения и опыт, имеющиеся ресурсы, а также другие преимущества компании по сравнению с ее конкурентами. К числу потенциальных преимуществ, которые образуют основу исключительной компетенции компании, можно отнести высокую квалификацию управленческого персонала, передовую технологию, широко известный бренд, достаточный объем денежной наличности, положительный имидж в глазах общественности, большую долю на рынках основных стран. Сильные стороны компании *Disney* — это низкий уровень корпоративной задолженности и популярность персонажей Уолта Диснея во всем мире. К сильным сторонам компании *BMW* принадлежат такие факторы, как квалифицированная рабочая сила; изобретательные инженеры и репутация *BMW* как компании, выпускающей высококачественные автомобили.

Компания должна также признать свои слабые стороны. Слабые стороны компании отображают недостаточно высокую квалификацию персонала, нехватку ресурсов или другие факторы, снижающие конкурентоспособность компании. К числу слабых сторон компании можно также отнести слабую организацию сети распределения продукции за рамками отечественного рынка, неудовлетворительные трудовые отношения, нехватку высококвалифицированных международных менеджеров или отставание от конкурентов в сфере разработки новых продуктов. Например, на работе тематического парка Парижский Диснейленд отрицательно сказались такие факторы, как большие капитальные затраты, отрицательное отношение общественности, а также низкая загрузка гостиничных номеров. К числу слабых сторон компании *BMW* принадлежит крайне высокий уровень затрат на рабочую силу на отечественных предприятиях, что существенно сокращает возможности ценовой конкуренции.

Один из методов оценки сильных и слабых сторон компании состоит в формировании цепочки создания ценности. Этот метод, разработанный профессором

Гарвардской школы бизнеса Майклом Портером, сводится к выделению важнейших этапов общего процесса деятельности компании — производства, маркетинга, управления трудовыми ресурсами и т. д. Формирование такой цепочки создания ценности позволяет идентифицировать конкурентные преимущества и недостатки в процессе стратегического планирования. Все основные и вспомогательные виды деятельности, изображенные на рис. 11.3, могут стать источником получения конкурентных преимуществ (исключительной компетенции) компании или причиной ее уязвимости к конкуренции со стороны других фирм. Например, качество продукции компании *Caterpillar* (которое создается на этапе научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ) и высокий уровень организации всемирной дилерской сети (обеспечиваемый на этапе организации маркетинга, сбыта и обслуживания) принадлежат к числу сильных сторон компании. Напротив, неудовлетворительные трудовые отношения (на схеме это «Человеческие ресурсы») относятся к числу слабых сторон компании.

Рис. 11.3. Цепочка создания ценности



Менеджеры используют информацию, полученную в результате SWOT-анализа, в процессе разработки конкретных эффективных стратегий. Эффективная стратегия — это стратегия деятельности компании, предполагающая максимальное использование возможностей для ведения бизнеса и извлечение выгоды из

сильных сторон компании, устранение внешних угроз, а также преодоление слабых сторон компании. Например, при принятии руководством *BMW* решения о выпуске автомобилей на предприятии в штате Южная Каролина было учтено такое конкурентное преимущество компании, как авторитет торговой марки «BMW» в Соединенных Штатах. Принятие такого решения привело также к нейтрализации некоторых слабых сторон компании, в частности, высокого уровня затрат на рабочую силу в Германии, а также уязвимости компании к потере части потенциальных американских покупателей в случае повышения курса немецкой валюты по отношению к доллару.

Стратегические цели

В контексте миссии компании, а также результатов SWOT-анализа международное стратегическое планирование сводится главным образом к установлению стратегических целей компании. **Стратегические цели** — это поставленные перед компанией задачи, которые должны быть выполнены согласно конкретному плану действий. Стратегические цели по определению должны быть измеримыми, достижимыми и ограниченными во времени. (Другими словами, при постановке таких целей необходимо ответить на вопрос о том, с какими затратами, каким образом и к какому сроку они будут достигнуты.) Например, среди стратегических целей, поставленных компанией *Disney* перед тематическим парком Парижский Диснейленд, было обеспечение прогнозируемой посещаемости парка, уровня получаемых доходов и т. д. Но, как говорится в известной поговорке, «человек предполагает, а Бог располагает».* Часть проблем, возникших в этом тематическом парке, можно отнести на счет того, что не были выполнены поставленные перед ним задачи. Специалистам компании *Disney*, ответственным за стратегическое планирование, пришлось пересмотреть стратегические планы и цели, принимая во внимание новую информацию, полученную столь дорогой ценой в течение первых лет неприбыльной деятельности парка.

Тактика

Как показано на рис. 11.3, этап стратегического планирования, следующий после выполнения SWOT-анализа и постановки стратегических целей, — это постановка конкретных тактических целей и разработка тактических планов или формирование **тактики** компании. Как правило, ответственность за формирование тактики возложена на менеджеров среднего звена, которые уделяют основное внимание разработке конкретных способов достижения стратегических целей компании. Например, в результате слияния *Grand Metropolitan*, крупнейшей британской компании по выпуску продуктов питания, и *Guinness*, основного британского производителя спиртных напитков, была создана компания *Diageo PLC* — одна из крупнейших в мире компаний по выпуску потребительских товаров, оборот которой в 2002 г. составил \$17 млрд. В договоре о слиянии были отображены страте-

* В оригинале здесь приведена цитата из Роберта Бернса: «The best laid plans of mice and men often go awry», что можно перевести на русский приблизительно так: «Самые лучшие планы человека и мыши часто рушатся». — *Примеч. перев.*

гические решения, принятые в обеих компаниях. Однако после оглашения планов о слиянии менеджеры среднего звена обеих компаний столкнулись со сложными проблемами объединения различных компонентов стратегий двух компаний в единую систему. Тактические вопросы интеграции систем бухгалтерского учета и информационных систем, совмещения различных процедур в сфере управления трудовыми ресурсами (найма работников, оплаты труда и продвижения по службе), а также вопросы организации сетей распределения и логистических цепочек, начиная от отгрузки и транспортировки продукции и заканчивая хранением товаров на складах, — после слияния компаний необходимо было решить все эти проблемы и синтезировать новый единый способ ведения бизнеса.²⁴

Углубленное изучение культуры

«Jeitinho» — это стиль жизни в Бразилии. Посетите web-сайт www.prenhall.com/griffin, чтобы выяснить, как этот уникальный аспект культуры бразильского народа, а также творческие способности бразильцев влияют на ведение бизнеса и на жизнь в Бразилии.

 www.prenhall.com/griffin


CultureQuest

Общая схема управления деятельностью компании

Последний этап формирования стратегии компании — это разработка **общей схемы управления** ее деятельностью (control framework) или определение совокупности управленческих и организационных процедур, которые должны обеспечить продвижение компании по пути достижения ее стратегических целей. В качестве иллюстрации рассмотрим следующий пример. Стратегической целью тематического парка Парижский Диснейленд на первый год его работы было обеспечение уровня посещаемости, равного 12 млн посетителей. Когда стало очевидным, что эта цель не будет достигнута, в компании была активизирована рекламная кампания с целью повышения уровня посещаемости парка, а также временно была закрыта одна из гостиниц, для того чтобы сократить общий объем затрат. Если бы посещаемость парка превышала запланированный уровень, рекламная кампания могла бы быть свернута, а продолжительность работы парка — увеличена. Каждый вариант реагирования компании на то или иное развитие событий вытекает из концепции управления, разработанной с ориентацией на обеспечение эффективной деятельности компании. Как показано на рис. 11.2, обратная связь, существующая между различными этапами формирования международной стратегии, позволяет системе управления быстро вносить изменения в содержание любого из предыдущих этапов.²⁵ Различные типы схем управления рассматриваются более подробно в главе 14.

Уровни международной стратегии

Принимая во внимание сложность международного стратегического менеджмента, во многих международных компаниях (особенно в многонациональных корпорациях) считается целесообразным разрабатывать стратегии для трех отдельных уровней внутри организации. На рис. 11.4 проиллюстрированы эти три уровня международной стратегии: корпоративная стратегия, бизнес-стратегия и функциональная стратегия.²⁶

Рис. 11.4. Три уровня международной стратегии в многонациональных корпорациях



Корпоративная стратегия

Корпоративная стратегия (называемая иногда портфельной стратегией) определяет диапазон всех направлений деятельности компании. Рассмотрим три японские компании по производству электронной аппаратуры: *Sony*, *Matsushita* и *Pioneer Electronic Corporation*. Компания *Sony* участвует в конкурентной борьбе на мировом рынке потребительской электроники для развлечений, но не расширяет сферу своей деятельности на электробытовые приборы для дома и кухни. Основ-

ной конкурент *Sony*, компания *Matsushita*, конкурирует во всех этих отраслях электронной промышленности, тогда как *Pioneer Electronic Corporation* занимается только выпуском электронной аудио- и видеоаппаратуры. Во всех этих компаниях были даны разные ответы на вопрос о том, что составляет их сферу деятельности. Расхождения в ответах на этот вопрос обусловлены различиями между сильными и слабыми сторонами этих компаний, а также различиями в оценке возможностей и угроз, вытекающих из глобальной экономической и политической деловой среды. Существует три типа корпоративной стратегии, которых может придерживаться та или иная компания: стратегия ориентации на одно направление деятельности, стратегия связанной диверсификации и стратегия несвязанной диверсификации.

Стратегия ориентации на один вид деятельности. **Стратегия ориентации на один вид деятельности** (single-business strategy) предполагает получение прибыли от одного направления бизнеса, другими словами, от выпуска одного продукта или предоставления одной услуги. Наиболее важным преимуществом этой стратегии является то, что компания имеет возможность сконцентрировать все свои ресурсы и практический опыт на выпуске единственного продукта или предоставлении одной услуги. С другой стороны, эта стратегия увеличивает уязвимость компании к действиям ее конкурентов, а также к изменениям внешней среды бизнеса. Например, в случае компании, которая выпускает только видеомагнитофоны, такая новинка, как DVD-плеер, может сделать ее единственный продукт устаревшим; при таком развитии событий компания может не успеть разработать новый продукт достаточно быстро, чтобы выстоять в конкурентной борьбе. Тем не менее руководство многих МНК, таких как *Singapore Airlines*, *McDonald's* и *Dell*, считает стратегию ориентации на одно направление деятельности оправдывающей себя.

Связанная диверсификация. **Связанная диверсификация** (related diversification), наиболее распространенный тип корпоративной стратегии, предполагает одновременную деятельность компании по нескольким разным (но по своей сути — родственным) направлениям деятельности, в родственных отраслях или на родственных рынках. Эта стратегия позволяет компании использовать свою исключительную компетенцию в одном направлении деятельности или на одном рынке для повышения конкурентоспособности на других направлениях бизнеса или на других рынках. Цель стратегии связанной диверсификации, а также базовые взаимосвязи между различными направлениями деятельности в большинстве случаев определяются в миссии компании.

Компания *Disney* придерживается стратегии связанной диверсификации. Все направления ее деятельности объединены в единую систему посредством персонажей Уолта Диснея, логотипа компании, идеи нравственности и репутации компании, предоставляющей высококачественные услуги в сфере семейного досуга. Диснеевские фильмы и телевизионные шоу, многие из которых транслируются по кабельным телеканалам, принадлежащим компании, способствуют увеличению количества посетителей тематических парков *Disney*, что в свою очередь способствует увеличению объема продаж товаров, выпускаемых компанией. Компания *Accor SA*, второй в мире по величине оператор гостиничного бизнеса, также

использует в своей деятельности стратегию связанной диверсификации. На начальном этапе своего жизненного цикла эта компания, штаб-квартира которой находится в Париже, представляла собой сеть ресторанов; впоследствии она начала приобретать сети гостиниц высшей категории (такие как *Sofitel*), а также сети недорогих гостиниц (такие как *Motel 6*). Для того чтобы поддерживать высокий уровень заполняемости ресторанов и номеров гостиниц, в компании *Accor* было принято решение заняться организованным туризмом и прокатом автомобилей. С целью развития туризма компания даже открыла к северу от Парижа свой собственный тематический парк, посвященный персонажу известного французского мультфильма «*Asterix the Gaul*» («Астерикс из Галлии»).²⁷

Стратегия связанной диверсификации предоставляет в распоряжение компании ряд преимуществ. Первое преимущество состоит в том, что такая стратегия позволяет снизить зависимость компании от одного продукта или услуги, что в результате уменьшает ее уязвимость к действиям конкурентов или к экономическим рискам.²⁸ Например, если компания *Disney* столкнется с обострением конкуренции на рынке тематических парков, другие ее отделения, занимающиеся выпуском фильмов, телевещанием и лицензионной деятельностью, могут компенсировать возможное сокращение доходов от тематических парков. Более того, эти родственные направления бизнеса могут существенно затруднить процесс конкурентной борьбы других компаний аналогичного профиля с компанией *Disney*. Например, мультипликационные фильмы, сделанные другими компаниями, сталкиваются с определенными трудностями в плане конкуренции с мультфильмами, которые выпускает *Disney Studios*. Создатели этих мультипликационных фильмов вынуждены покупать рекламное время на телевидении (или место для публикации рекламы в прессе) по коммерческим расценкам, тогда как компании *Disney* достаточно прорекламировать свои новые мультфильмы семьям, которые стоят в очередях на аттракционы в тематических парках компании, или зрителям каналов *ABC* или *Disney Channel*. Конкурирующие компании, которые также открывают тематические парки, сталкиваются с аналогичными проблемами: им приходится противодействовать постоянному показу тематических парков *Disney* по сетевому телевидению и по *Disney Channel*, а также распространению футболок и кепок с изображениями диснеевских героев, которые носят дети всех возрастов во всех уголках мира.

Второе преимущество заключается в том, что связанная диверсификация позволяет компании получить экономию от масштаба. Например, компания *Limited Brands* выгодно использует громадные масштабы своей деятельности для того, чтобы осуществлять закупки новых линий одежды по приемлемым ценам у азиатских производителей. Сделав такие централизованные закупки, компания разделяет полученные партии товаров между своими подразделениями *Limited*, *Express* и *Lerner* и другими подразделениями. По этому же принципу в компании *Disney* было организовано подразделение *Strategic Sourcing*. Задача этого подразделения состоит в максимальной консолидации закупочной деятельности компании в масштабах всего мира. Например, компания покупает все упаковочные материалы у одного поставщика. Потребители, которые покупают товары в парке Парижский Диснейленд, в магазине *Disney Store* в Лос-Анджелесе, на показе

спектакля «Король Лев» в Лондоне, через web-сайт компании *Disney* или через систему торговли почтой по каталогу компании, — все эти потребители получают свои покупки в упаковке одинакового размера и стиля, купленной у одного производителя. По оценкам специалистов компании, ежегодный размер экономии средств за счет использования такого подхода составляет более \$300 млн.²⁹

Третье преимущество состоит в том, что связанная диверсификация позволяет компании использовать технологии или практический опыт, полученный на одном рынке, для выхода на другой рынок с меньшим объемом затрат и усилий. Например, компания *Pirelli SpA* использовала свой опыт в производстве изделий из каучука и изолированного кабеля, приобретенный еще 100 лет назад, чтобы стать пятым в мире по величине производителем автомобильных шин. Кроме того, компания *Pirelli* использовала свой опыт в производстве кабеля с резиновой изоляцией для того, чтобы стать крупнейшим производителем волоконно-оптического кабеля. Позднее, в 70-е гг., *Casio Computer Company* использовала свой опыт выпуска карманных калькуляторов для организации производства недорогих электронных наручных часов с цифровой индикацией, музыкальных синтезаторов и карманных телевизоров. Такой потенциальный синергетический эффект представляет собой главное преимущество стратегии связанной диверсификации.

Одним из недостатков связанной диверсификации могут стать издержки на координацию деятельности различных подразделений компании. Еще один недостаток заключается в том, что изменение экономических условий ведения бизнеса может отрицательно сказаться одновременно на всех подразделениях компании. Например, компания *Accog* может повысить совокупную эффективность работы, направляя туристов в свои гостиницы и рестораны. Однако при этом все подразделения компании уязвимы к спаду активности в туристическом бизнесе. В случае, если разразится еще один нефтяной кризис или если очередной террористический акт заставит потенциальных туристов остаться дома, пострадают все подразделения компании *Accog*.

Несвязанная диверсификация. Третий тип корпоративной стратегии международных компаний — это несвязанная диверсификация (*unrelated diversification*). Эта стратегия предполагает деятельность компании в нескольких не связанных друг с другом отраслях или на нескольких рынках. Например, французская компания *Casino Guichard-Perrachon* владеет компаниями, действующими в таких отраслях, как финансовые услуги, обработка изображений, супермаркеты, производство вина и дежурные магазины.³⁰ Компания *General Electric (GE)* владеет такими разнотипными подразделениями, как телевизионная сеть (*NBC*), предприятие по выпуску осветительных приборов, компания по выпуску медицинской техники, компания по производству авиационных двигателей, предприятие по производству полупроводников, а также инвестиционный банк. Все эти подразделения действуют обособленно, поэтому вряд ли можно рассчитывать на получение синергетических преимуществ от совместной деятельности таких разнотипных предприятий и компаний.

В 60-е гг. несвязанная диверсификация была самой популярной инвестиционной стратегией. Многие крупные компании, такие как *ITT*, *Gulf and Western*,

LTVn Textron, стали **конгломератами**. Термин «конгломерат» используется для обозначения компаний, объединяющих ряд не связанных друг другом направлений деятельности. Стратегия несвязанной диверсификации позволяет получить ряд преимуществ. Во-первых, материнская компания имеет больше возможностей в плане мобилизации капитала, чем каждое из ее подразделений в отдельности. Кроме того, материнская компания может предоставлять этот капитал тем подразделениям, в распоряжении которых имеются возможности для получения максимальной прибыли. Во-вторых, использование стратегии несвязанной диверсификации позволяет снизить общий уровень риска, поскольку в таком случае компания менее уязвима к колебаниям уровня деловой активности. Например, потери из-за временных трудностей, с которыми сталкивается одно подразделение, могут быть возмещены успешной деятельностью других подразделений. В-третьих, компания менее уязвима к угрозам, обусловленным конкуренцией со стороны других компаний, поскольку каждая конкретная опасность может отрицательно сказаться только на одном фрагменте общей деятельности компании. В-четвертых, компании, действующей на базе стратегии несвязанной диверсификации, легче избавиться от неприбыльных предприятий, так как они функционируют в автономном режиме. Кроме того, такая компания имеет возможность приобретать другие компании, не беспокоясь о способах их интеграции с подразделениями, которые уже функционируют в составе родительской компании.

Тем не менее в наши дни создание конгломератов на базе стратегии несвязанной диверсификации не пользуется популярностью из-за отсутствия возможностей получения синергетических эффектов от их совместной деятельности. Поскольку между деятельностью компаний, входящих в состав такого конгломерата, нет никакой взаимосвязи, они не в состоянии оказывать регулярную поддержку друг другу. Например, руководство *GE* не может использовать конкурентные преимущества, полученные компанией по выпуску осветительных приборов, для того чтобы компенсировать низкий рейтинг телевизионной сети, принадлежащей компании. Кроме того, сотрудникам штаб-квартиры компании трудно эффективно управлять различными ее подразделениями, так как им приходится при этом осваивать намного более обширный диапазон направлений деятельности и рынков, чем это было бы в случае родственной диверсификации. Это осложняет процесс мониторинга деятельности отдельных подразделений компании такого типа. В результате, хотя некоторые конгломераты, такие как *GE* и *Textron*, добились процветания, другие изменили стратегию или вообще прекратили свою деятельность. Например, в компании *DaimlerChrysler* происходит переориентация всех бизнес-процессов с несвязанной диверсификации на связанную. В настоящее время деятельность компании охватывает такие сферы, как производство легковых и грузовых автомобилей, предоставление финансовых услуг, информационные технологии, космонавтика, железнодорожные перевозки, выпуск дизельных двигателей и автомобильной электроники. *DaimlerChrysler* консолидирует некоторые направления деятельности, не имеющие отношения к автомобилестроению, продает другие и уделяет все больше внимания направлениям, непосредственно связанным с производством автомобилей.³¹

Бизнес-стратегия

Тогда как корпоративная стратегия затрагивает деятельность компании в целом, бизнес-стратегия (называемая иногда конкурентной стратегией) охватывает работу отдельных направлений бизнеса, дочерних компаний и подразделений, входящих в состав компании. Стратегия ведения бизнеса определяет способы ведения конкурентной борьбы на каждом рынке, на который проникает компания.

В компаниях, которые придерживаются корпоративной стратегии связанной или несвязанной диверсификации, существует тенденция к объединению определенных направлений деятельности в так называемых «**стратегических бизнес-единицах**», или иначе, «**стратегических хозяйственных единицах, СХЕ**» (strategic business unit, SBU). В компаниях, следующих стратегии связанной диверсификации, стратегические хозяйственные единицы формируются по принципу сходства товаров и услуг. Например, в компании *Disney* выделены следующие СХЕ: тематические парки и курорты; творческие подразделения (выпуск развлекательной кинопродукции, лицензирование персонажей, магазины по продаже товаров с изображениями диснеевских героев); телевидение (каналы *ABC*, *Disney Channel* и *ESPN*). В компаниях, которые придерживаются стратегии несвязанной диверсификации, стратегические хозяйственные единицы объединяют выпуск разнотипных товаров и предоставление разнотипных услуг. Например, в компании *Textron* созданы такие стратегические организационные единицы, как самолетостроение, производство автомобильной продукции, предоставление финансовых услуг и выпуск промышленных изделий.

Уделяя особое внимание конкурентной среде каждого подразделения или СХЕ, бизнес-стратегия содействует развитию исключительной компетенции компании в том направлении деятельности, которым занимается это подразделение или хозяйственная единица. Бизнес-стратегия, разработанная для одной стратегической хозяйственной единицы, используется на всех географических рынках, которые обслуживает эта СХЕ. В компании может быть разработана своя собственная бизнес-стратегия для каждой стратегической хозяйственной единицы или общая стратегия для всех СХЕ. Существует три основных типа стратегии ведения бизнеса: стратегия дифференциации, стратегия общего лидерства по издержкам и стратегия фокусирования.³²

Дифференциация. Стратегия дифференциации (differentiation strategy) — это наиболее широко используемая стратегия ведения бизнеса. Эта стратегия предполагает формирование и поддержку такого (фактического или воспринимаемого) имиджа товаров или услуг той или иной стратегической хозяйственной единицы, который принципиально отличался бы от других товаров или услуг на том же сегменте рынка. В современных условиях многие международные компании пытаются использовать качество своей продукции как фактор дифференциации. Добившись успеха в создании репутации своей продукции как продукции высокого качества, такие компании могут назначать на свои товары или услуги более высокие цены. Например, компания *Rolux* продает свои часы во всем мире по самым высоким ценам. В любом регионе мира эта компания заключает контракты на продажу своей продукции только с несколькими дилерами; в рекламных роликах и объявлениях ударение делается на качестве и статусе часов

«Rolex». Кроме того, компания очень редко делает скидки на свои товары. К числу других международных компаний, в которых эффективно используется стратегия дифференцирования, относятся такие компании, как *Coca-Cola* (безалкогольные напитки), *Nikon* (фотоаппараты), *Calvin Klein* (модная одежда) и *Waterford Wedgwood* (посуда из тонкого фарфора и стеклянная посуда).

Другие компании используют в качестве дифференцирующего фактора ценность своей продукции (товаров или услуг) в восприятии потребителей. Они конкурируют с другими компаниями, назначая умеренные цены на качественные товары и услуги. Например, компания *Marks and Spencer*, используя фактор ценности, добилась процветания на рынке универмагов в Великобритании и на европейском континенте. Придерживаясь стратегии дифференциации, компания *Land's End* (компания из штата Висконсин, торгующая предметами одежды по каталогам) также смогла вырасти до компании с миллиардным оборотом. Эта компания имеет свои подразделения в Великобритании, ФРГ и Японии. В настоящее время на долю международных деловых операций компании приходится почти 10% от общего объема продаж, что стало возможным благодаря выполнению ряда важных действий, в частности: перевод каталогов на местные языки; предоставление потребителям местных почтовых адресов и телефонных номеров для оформления заказов, а также готовность принимать местную валюту за покупки. По иронии судьбы, между этими двумя компаниями (*Marks and Spencer* и *Land's End*), каждая из которых придерживается стратегии ценностной дифференциации, развернулась прямая конкуренция. Возможно, им придется переориентировать свою стратегию на дифференцирование по такому фактору, как способ распределения продукции, т. е. торговля по каталогам в сравнении с продажами через сеть розничных магазинов.

Общее лидерство по издержкам. Стратегия общего лидерства по издержкам (overall cost leadership strategy) предполагает достижение высокого уровня эффективности всех операционных процессов, происходящих в компании, что позволило бы обеспечить более низкий (по сравнению с конкурирующими фирмами) уровень издержек. Это позволяет компании продавать свои товары или услуги по более низким ценам. Успешная стратегия общего лидерства по издержкам может привести в результате к снижению уровня прибыльности отдельных подразделений (что обусловлено продажей товаров или услуг по более низким ценам), но в то же время — к повышению уровня совокупной прибыльности всей компании (благодаря увеличению объема продаж). Например, французская *Bic Pen Company* выпускает около трех миллионов ручек ежедневно. Направив максимум усилий на то, чтобы сделать свои шариковые ручки как можно более дешевыми, компания получила возможность продавать их по очень низким ценам. Сочетание таких факторов, как массовое производство продукции и всемирная сеть распределения, обуславливает процветание компании *Bic*. К числу других компаний, придерживающихся этой стратегии, принадлежат *Timex* (наручные часы), *Fuji* (фотопленка), *Hyundai* (автомобили), *LG Group* (бытовая электроника) и *NEC* (полупроводники).

Фокусирование. Стратегия фокусирования (focus strategy) предполагает ориентацию компании на выпуск узкого ассортимента товаров, предназначенных

для определенных групп потребителей или для отдельных регионов. Такая стратегия позволяет компании привести потребительские свойства конкретных продуктов в соответствие с нуждами конкретных сегментов потребителей. Эти сегменты потребителей могут быть выделены по таким признакам, как географический район, этническая принадлежность, покупательская способность, вкусы или любой другой фактор, который может повлиять на поведение потребителей при принятии решения о покупке. Например, компания *Cadbury Schweppes PLC* продает свое пиво «Hires Root Beer» только в США, поскольку далеко не всем людям в других регионах нравится пиво из корнеплодов. В других странах *Cadbury* продает безалкогольные фруктовые напитки, в том числе «Solo» (напиток из смеси разных фруктов) и «Trina» (напиток из грейпфрута); эти напитки не пользуются популярностью у американских потребителей. Компания *Honda* продает автомобиль-универсал «Accord» главным образом в Соединенных Штатах Америки, так как американским потребителям больше нравятся автомобили такого типа, чем потребителям в других странах. В развивающихся странах компания продает более дешевую модель «Civic», поскольку в этих странах низкий уровень дискреционных доходов населения. В странах Европы, где на автомагистралях разрешена более высокая скорость движения, *Honda* продает более скоростную модель «Prelude». Бизнес-стратегия компании *Sony* в СХЕ, действующих в отрасли бытовой электроники, ориентирована на непрерывную модернизацию и усовершенствование продукции на базе обширных научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ при одновременном поддержании репутации компании *Sony* как компании, выпускающей высококачественную электронную аппаратуру.

Функциональные стратегии

Функциональные стратегии определяют способы управления различными функциями компании, такими как финансы, маркетинг, производственные операции, человеческие ресурсы, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР). Предполагается, что функциональные стратегии компании должны быть согласованы с международной корпоративной стратегией и бизнес-стратегией. В данном разделе представлено краткое описание функциональных стратегий; более подробный анализ этих стратегий изложен в следующих главах.

Международная *финансовая* стратегия охватывает решение таких вопросов, как целевая структура капитала, инвестиционная политика, запасы иностранной валюты, методы сокращения рисков, политика управления задолженностью и управление оборотным капиталом. Как правило, в международной компании финансовая стратегия разрабатывается как для компании в целом, так и для ее отдельных стратегических хозяйственных единиц. Более подробный анализ финансовой стратегии представлен в главе 18. Международная *маркетинговая* стратегия имеет отношение к вопросам распределения и сбыта товаров или услуг компании, определяет способы решения таких вопросов, как продуктовый портфель, реклама, продвижение на рынок, ценообразование и распределение. Международная маркетинговая стратегия — это тема главы 16.

Международная *производственная* стратегия определяет процессы создания товаров или услуг компании. Она создает базу для принятия решений о снабжении, размещении производственных или сервисных мощностей, планировке и дизайне производственных или сервисных предприятий, технологии, а также управлении материальными запасами. Международный производственный менеджмент рассматривается в главе 17. Объектом международной стратегии *человеческих ресурсов* являются люди, работающие в компании. Эта стратегия определяет процесс принятия решений по следующим вопросам: найм, подготовка и аттестация рабочих и служащих, оплата труда, формирование трудовых отношений между администрацией и профсоюзами. Международная стратегия управления человеческими ресурсами — это тема главы 20. И наконец, международная *научно-техническая* стратегия (стратегия НИОКР) определяет размеры и направление инвестиций компании в создание новых продуктов и разработку новых технологий.

На следующих этапах формирования международной стратегии необходимо определить, на какие рынки компании следует проникнуть и каких рынков ей целесообразно избегать. Затем необходимо определить способы проникновения компании на целевые рынки. Эти две темы отображены в главах 12 и 13.

Краткое изложение содержания главы

Резюме

Международный стратегический менеджмент представляет собой комплексный и непрерывный процесс планирования, имеющий своей целью формирование и реализацию стратегий, обеспечивающих конкурентоспособность компании на различных рынках. Между разработкой стратегии конкурентной борьбы на рынке одной страны и стратегии конкурентной борьбы на рынках многих стран существует много общего, однако международные компании имеют возможность использовать три дополнительных источника получения конкурентных преимуществ, недоступных для компаний, обслуживающих внутренний рынок, а именно глобальную эффективность глобализации, многонациональную гибкость и глобальное обучение.

Компании, занятые международным бизнесом, в большинстве случаев придерживаются одной из четырех стратегических альтернатив: стратегии дублирования отечественной модели бизнеса, мультилокальной стратегии, глобальной стратегии или транснациональной стратегии. Все эти стратегии имеют свои преимущества и недостатки в плане содействия развитию способности компании оперативно реагировать на изменение местных условий для ведения бизнеса, а также повышения эффективности за счет глобализации операций.

Правильно разработанная стратегия состоит из четырех важнейших элементов. Исключительная компетенция компании определяет, что компания может делать лучше всего. Сфера деятельности компании — это совокупность рынков, на которых компания планирует вести бизнес. Ресурсное обеспечение определяет способ распределения ресурсов между разными сферами деятельности. Синер-

гия отображает степень выгоды, которую может получить компания от взаимодействия различных подразделений, входящих в ее состав.

Формирование международной стратегии компании представляет собой процесс разработки международных стратегий разных уровней. Процесс отражения стратегии в конкретных тактических решениях называется реализацией международной стратегии. Формирование международной стратегии состоит из трех этапов. Первый этап — это формулировка миссии компании, в которой определяются ее ценности, цели и направления деятельности. На следующем этапе осуществляется тщательный анализ сильных и слабых сторон компании, а также возможностей и угроз, свойственных внешней среде ведения бизнеса. На последнем этапе определяются стратегические цели компании, в общих чертах намечаются тактические задачи и составляются тактические планы, а также разрабатывается общая схема управления деятельностью компании.

В большинстве компаний международная стратегия разрабатывается на трех уровнях. Корпоративная стратегия определяет диапазон всех направлений деятельности компании. Основные типы корпоративной стратегии — это стратегия ориентации на одно направление деятельности, стратегия связанной диверсификации и стратегия несвязанной диверсификации. Бизнес-стратегия определяет способы конкурентной борьбы на каждом рынке, на который выходит компания. Основные типы бизнес-стратегии — это стратегия дифференциации, стратегия общего лидерства по издержкам и стратегия фокусирования. Функциональные стратегии определяют способы управления различными функциями компании, такими как финансы, маркетинг, производственные операции, человеческие ресурсы, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

Контрольные вопросы

1. Что такое международный стратегический менеджмент?
2. Назовите три источника получения конкурентных преимуществ, имеющих в распоряжении международных компаний и не доступных компаниям, которые ведут бизнес исключительно на внутреннем рынке страны.
3. Почему у компаний возникают трудности с параллельным использованием этих трех конкурентных преимуществ?
4. Перечислите четыре основные концепции, на основании которых осуществляется стратегический менеджмент в большинстве многонациональных корпораций.
5. Назовите различия между формированием и реализацией международной стратегии.
6. Перечислите этапы формирования международной стратегии. Отличаются ли эти этапы при разработке стратегий деятельности различных компаний?
7. Назовите четыре элемента международной стратегии.
8. Опишите роль и значимость исключительной компетенции компании в той или иной сфере в процессе формирования международной стратегии.
9. Перечислите три уровня международной стратегии. Почему важно провести различие между этими тремя уровнями?

10. Дайте описание и охарактеризуйте особенности трех основных подходов к формированию корпоративной стратегии.
11. Дайте описание и охарактеризуйте особенности трех основных подходов к формированию бизнес-стратегии.
12. Назовите основные типы функциональных стратегий, используемых в международных компаниях. Могут ли некоторые компании придерживаться различных функциональных стратегий?

Вопросы АЛЯ обсуждения

1. Назовите основные различия между внутренней и международной стратегией.
2. Следует ли привлекать одних и тех же менеджеров и к формированию, и к реализации международной стратегии или было бы более целесообразно поручить выполнение этих задач разным менеджерам? Обоснуйте свой ответ.
3. Успешная реализация глобальной и транснациональной стратегии деятельности международной компании требует высокого уровня координации действий и быстрого обмена информацией между штаб-квартирой компании и ее дочерними предприятиями. Учитывая этот факт, многие ли компании, по вашему мнению, имели возможность следовать этим стратегиям в XIX в.? До Второй мировой войны? До появления персональных компьютеров?
4. Ознакомьтесь с миссиями нескольких международных компаний. Какие различия между ними и что между ними общего?
5. Каким образом неудовлетворительно выполненный SWOT-анализ может повлиять на процесс стратегического планирования?
6. Почему относительно небольшое число международных компаний придерживается стратегии ориентации на одно направление деятельности?
7. Как различные элементы международной стратегии (сфера деятельности, использование ресурсов, исключительная компетенция и синергия) отличаются друг от друга в контексте различных типов корпоративной стратегии (стратегии ориентации на одно направление деятельности, стратегии связанной диверсификации и стратегии несвязанной диверсификации)?
8. Открытие нового тематического парка компании *Disney* запланировано на 2006 г. Составьте список из как минимум пяти способов продвижения и рекламирования этого парка, которые могут использовать другие подразделения компании *Disney* по мере приближения церемонии торжественного открытия.
9. В какой компании с большей степенью вероятности одна и та же стратегия ведения бизнеса может быть использована для всех стратегических хозяйственных единиц — в компании, придерживающейся стратегии связанной или несвязанной диверсификации?

10. Из всех товаров, которыми вы регулярно пользуетесь, выделите те товары, которые выпущены международными компаниями, придерживающимися трех разных бизнес-стратегий (конкуренстных стратегий).
11. Связанная и несвязанная диверсификация — это два экстремальных значения континуума. Проанализируйте, какие причины могут побудить компанию занять среднюю позицию по отношению к диверсификации, в противоположность следованию исключительно связанной или несвязанной диверсификации.
12. Решения каких вопросов может потребовать намерение компании внести изменения в корпоративную стратегию или бизнес-стратегию? Например, что необходимо было бы предпринять руководству МНК при переходе компании от стратегии связанной диверсификации к стратегии несвязанной диверсификации?

Развитие навыков в международном бизнесе

Сформируйте группу из 4-5 студентов. Ваша группа представляет собой плановый отдел крупной канадской промышленной компании, которая придерживается внутренней корпоративной стратегии несвязанной диверсификации. В настоящее время компания выпускает следующие четыре основных продукта.

1. *Автомобили повышенной проходимости, предназначенные для проведения досуга.* Эта продуктовая линия состоит из двух- и трехколесных транспортных средств для отдыха, самый популярный из которых — горный мотоцикл с бензиновым двигателем.
2. *Цветные телевизоры.* Компания производит высококачественные проекционные телевизоры с большими экранами.
3. *Багажные изделия.* Продукция этой линии ориентирована на рынок дешевых товаров и производится из недорогих алюминиевых каркасов, покрытых недорогим баллистическим материалом (высокопрочной, износостойкой тканью). Особенно популярны рюкзаки.
4. *Канцелярские принадлежности.* Компания выпускает широкий ассортимент авторучек и карандашей средней ценовой категории; продукция компании находится примерно посередине между дешевыми товарами (ручками компании *Bic*) и дорогими товарами (изделиями компании *MonBlanc*).

Генеральный директор вашей компании рассматривает возможность международной экспансии компании. В то же время он полагает, что с целью повышения уровня прибыльности корпорации целесообразно начать свою международную деятельность, опираясь на стратегию связанной диверсификации. Это может привести к продаже некоторых подразделений, входящих в состав корпорации, и к приобретению или созданию новых. Генеральный директор поручил вам разработать альтернативные варианты интернационализации, оценить их, после чего сформулировать свои рекомендации относительно того, как компании следует действовать. В процессе выполнения задания осуществите следующие действия.

1. Охарактеризуйте действующие бизнес-стратегии, которым компания следует по каждому направлению бизнеса.
2. Оцените степень связанности четырех существующих направлений бизнеса компании (если она существует).
3. На основании любого критерия, которому отдаст предпочтение ваша группа, выберите одно из действующих направлений бизнеса и представьте себе, что именно этот бизнес вы предлагаете оставить, а остальные — продать.
4. Идентифицируйте компании (как отечественные, так и международные), способные составить конкуренцию тому направлению бизнеса, которое вы решили оставить.
5. Определите три страны, в которых, по вашему мнению, могут быть благоприятные возможности для проникновения. Объясните свой выбор.
6. Назовите еще не менее двух компаний, которые занимаются бизнесом, родственным по отношению к избранному вами направлению деятельности, и могут представлять для вас интерес в плане их приобретения.

Заключительный кейс

Новый конкистадор

В результате изменений в экономической политике стран Южной Америки, начало которым было положено в 1990-е гг., южноамериканский континент стал одним из самых оживленных рынков мира. Приватизация, сокращение вмешательства государства в экономику, а также региональная экономическая интеграция — все эти факторы привели к высвобождению изобретательности и энергии предпринимателей из стран континента и привлекли внимание иностранных инвесторов.

Ни на одну отрасль экономики эти изменения не оказали такого большого влияния, как на телекоммуникации. Будучи в прежние времена тихим заповедником для неэффективных и переукомплектованных государственных предприятий, эта отрасль экономики начала притягивать к себе новые компании и технологии. Одной из компаний, которые начали активную деятельность на рынке телекоммуникаций, стала компания *Telefonica SA*. Руководству этой компании слишком хорошо были известны проблемы государственных монополий в сфере телекоммуникаций, так как *Telefonica* сама принадлежала к этой категории компаний, — прежде она была государственной компанией, имевшей название *Telefonica de Espana*. Компания *Telefonica de Espana* получила концессию на предоставление телефонных услуг на территории Испании в 1924 г. Эта частная компания была национализирована в 1945 г., причем правительство стало собственником 41% акций компании.

На протяжении первых сорока лет своего существования компания пользовалась всеми преимуществами монополиста. Однако в 1986 г., когда Испания вступила в Евросоюз, были посеяны первые семена перемен. Предприятия компании

Telefonica de Espana были настолько плохо оборудованы, что они уже не могли справиться ни с бурно растущим спросом на предоставление телефонных услуг, ни с последовавшим за этим потоком претензий к неудовлетворительному обслуживанию. Кроме того, в рамках инициативы о создании единого европейского рынка Евросоюз объявил о предполагаемой ликвидации всех государственных телефонных монополий до 1998 г. В рамках единого рынка любая европейская телекоммуникационная компания получала возможность предоставлять услуги в любой стране, входящей в состав ЕС.

Столкнувшись с угрозой выхода на рынок новых европейских конкурирующих компаний (что повлекло бы за собой повышение конкуренции, снижение цен и сокращение размеров прибыли), высшее руководство компании *Telefonica* признало необходимость полной реструктуризации деятельности компании. По мере ликвидации неприбыльных направлений деятельности и активного вложения инвестиций в новые технологии и оборудование компания становилась все более гибкой, а ее конкурентоспособность повышалась. Ликвидация государственных телефонных монополий, запланированная в ЕС, поставила перед руководством компании *Telefonica* новую стратегическую проблему, которая сводилась к решению следующих вопросов: следует ли вносить изменения в диапазон направлений деятельности компании; целесообразно ли возводить в Испании «крепостные стены», которые воспрепятствовали бы проникновению конкурирующих компаний из других стран — членов ЕС на испанский рынок; следует ли компании расширять свою деятельность на рынках других стран — членов ЕС или необходимо предпринять какие-либо другие шаги?

Проанализировав стратегические альтернативы, менеджеры компании *Telefonica* пришли к выводу о том, что позиции компании на испанском рынке достаточно сильны, а внутренний спрос на телефонные услуги на испанском рынке будет повышаться, что обусловлено неудовлетворительным обслуживанием клиентов в прошлом. Следовательно, компании *Telefonica* необходимо и впредь вкладывать капитал в новое оборудование и технологии на этом рынке. Этот подход полностью себя оправдал: в настоящее время количество клиентов компании *Telefonica* насчитывает более 16 млн абонентов проводной телефонной сети и 5 млн абонентов мобильной связи, что составляет три четверти этого рынка в Испании.

На основании оценки перспектив компании на международном рынке был сделан вывод о том, что *Telefonica* имеет меньше конкурентных преимуществ по сравнению с европейскими компаниями, такими как *British Telecom* и *Deutsche Telekom*, у которых был равный, если не лучший доступ к новейшим технологиям и талантливым управленческим кадрам. Это обстоятельство затрудняло проникновение компании на рынки других европейских стран. С другой стороны, по результатам этой же оценки было отмечено, что многие страны Южной Америки намереваются в ближайшем будущем провести приватизацию государственных телефонных монополий и что со стратегической точки зрения имеет смысл делать инвестиции в эти компании. У компании *Telefonica* действительно были конкурентные преимущества по сравнению с местными предпринимателями в плане доступа к технологиям, капиталу и талантливым управленческим кадрам. Кроме

того, по мнению руководства компании *Telefonica*, наличие языковых и культурных связей между Испанией и странами Южной Америки давало ей конкурентные преимущества перед европейскими компаниями, которые также могли бы пожелать прийти на южноамериканский рынок.

Telefonica de Espana начала свое проникновение на рынок Южной Америки в 1990 г., когда компания приобрела пакет акций компании *Compana de Telefonos de Chile*, а также заключила контракт на управление частью телефонной сети на юге Аргентины. В 1995 г. компания приобрела пакет акций без права контроля компании *Telefonica del Peru*, принадлежащего государству монопольного поставщика телефонных услуг в Перу. Через год на аукционе, организованном правительством Бразилии, *Telefonica de Espana* выкупила 35% акций региональной бразильской телефонной компании. Кроме того, *Telefonica* приобрела акции крупнейшей аргентинской компании по предоставлению кабельной связи и одного из провайдеров услуг цифрового спутникового телевидения. Испанское правительство также продало свою оставшуюся долю собственности в компании, и *Telefonica* стала полностью частной компанией. В 1998 г. компания *Telefonica de Espana*, которая изменила свое название на *Telefonica SA*, вступила в стратегический альянс с *MCI WorldCom* и заплатила \$4,9 млрд на аукционе за получение контроля над проводной телефонной сетью и мобильной связью компании *Telebras*, в прошлом — крупной бразильской государственной телефонной компании.

В общей сложности *Telefonica* инвестировала в Южную Америку более \$10 млрд; в настоящее время на этом рынке компания имеет больше телефонных линий, чем в Испании. На рынке всех южноамериканских стран компания *Telefonica* следовала одной и той же стратегии: безжалостное сокращение штатов и активное расширение телефонных сетей. Например, на аргентинском дочернем предприятии компании было сокращено 22 000 работников при одновременном увеличении количества телефонных линий в два раза — до 4 млн линий.

В целом эта стратегия, по всей видимости, оправдывает себя. За прошедшее десятилетие рост доходов компании составил в среднем 15,4% ежегодно, чистой прибыли — 3%, курсовой стоимости акций — 19,2%. Сезар Алиерта (Cesar Alierta), генеральный директор *Telefonica*, недавно объявил о планах компании в ближайшие годы стать пятым крупнейшим телефонным оператором в мире. Однако действия компании получили также немалое количество критических отзывов. Местные скептики осудили тактику компании как тактику «захватнического капитализма». После приобретения компании *Telebras* на аукционе *Telefonica* начала активное расширение обслуживания в коммерческом центре Бразилии, Сан-Паулу, одновременно сокращая тысячи работников. Эта стратегия получения максимальных прибылей при наименьших затратах обернулась против самой компании, так как хаотичные нарушения в системе предоставления услуг привели к множеству претензий к работе компании. Миноритарные акционеры также выражали недовольство тем, что *Telefonica* назначает своим подразделениям в Южной Америке чрезмерно высокую плату за управленческие услуги, что сокращает величину процентного дохода с вложенного ими капитала. Например, аргентинское подразделение выплачивает *Telefonica* 4,6% от своих доходов за управленческие услуги, предоставляемые материнской компанией.

Миноритарные акционеры протестуют также против принятой в компании *Telefonica* практики передачи собственности на телефонные линии с высоким потенциалом развития от дочерних предприятий материнской компании. Например, руководством *Telefonica* была организована компания *Terra Networks SA*, что имело своей целью консолидацию всех южноамериканских предприятий, предоставляющих услуги Интернета. Затем компания *Telefonica* осуществила публичную продажу 30% акций *Terra Networks*, сохранив за собой оставшиеся 70%, которые были зарегистрированы на фондовых биржах в Мадриде и в Соединенных Штатах, где по последним данным совокупная рыночная стоимость акций компании составила \$11,2 млрд. Как часть этой сделки, компания *Telefonica* за \$40 млн передала операции по предоставлению услуг Интернета, выполнявшиеся чилийской дочерней компанией, компании *Terra Networks*; по мнению миноритарных акционеров, реальная цена должна была превысить эту цифру в два раза. Миноритарные акционеры других подразделений *Telefonica* выражали схожие претензии. Руководство компании *Telefonica* передало услуги телемаркетинга из своих южноамериканских подразделений «зонтичной» компании в Мадриде, аргументируя это решение возможностью получить экономию от масштаба, которую может обеспечить такая консолидация операций. Обеспокоенность инвесторов такой практикой привела к тому, что стоимость акций южноамериканских подразделений *Telefonica* за последние два года практически не поднялась, хотя стоимость акций самой компании *Telefonica* продолжает повышаться.

Компания *Telefonica* столкнулась также с некоторыми проблемами в своей работе. Некоторые из этих проблем возникли по вине самой компании: в 1999 г. компания была вынуждена заплатить \$8 млн в виде возмещения убытков клиентам из Сан-Паулу из-за плохого обслуживания. Другие проблемы обусловлены внешними причинами: в результате девальвации бразильской национальной валюты, которая состоялась в 1998 г., компания вынуждена была списать валютные убытки на сумму \$300 млн. Помимо всего прочего продолжали происходить изменения в государственной политике стран Южной Америки. Например, в 2000 г. в Аргентине и Перу прекратилось вмешательство государства в индустрию телекоммуникаций, что привело к потере государственными телефонными компаниями этих стран своего монопольного положения. Успех компании *Telefonica* на рынке Южной Америки привлек на этот рынок новых конкурентов. Например, в 1999 г. количество абонентов мобильной связи компании *BellSouth* в Сан-Паулу достигло одного миллиона; компании удалось захватить около 50% этого рынка всего за 10 месяцев своей деятельности.

Вопросы к кейсу

1. Выполните SWOT-анализ деятельности компании *Telefonica de Espana* по состоянию на 1986 г. Совпадают ли ваши выводы, сделанные по результатам анализа, с выводами менеджеров *Telefonica*?
2. Как вы могли бы охарактеризовать корпоративную стратегию, принятую в компании *Telefonica*?
3. Миноритарные инвесторы дочерних предприятий *Telefonica* в странах Южной Америки выражают недовольство действиями материнской ком-

пании. Предположим, вы выполняете функции менеджера высшего звена материнской компании. Каким образом вы попытались бы решить проблемы, связанные с претензиями миноритарных инвесторов? Что бы вы порекомендовали CEO вашей компании предпринять для решения этих проблем?

4. В настоящее время во многих странах Южной Америки происходит процесс дерегулирования отрасли телекоммуникаций. Каким образом следовало бы компании *Telefonica* отреагировать на возросшую вероятность появления новых конкурирующих компаний на рынках, которые в прежние времена были защищены от иностранной конкуренции?

Источники: Hoover's Handbook of World Business 2003; «Telefonica Aims to Become World's Fifth Largest Telecommunications Group», Financial Times, December 21, 2002, p. 3; «Telefonica Posts 43% Jump in Earnings», Wall Street Journal, November 19, 1999, p. A18; «Spain's Telefonica Jolts Latin America with Tough Tactics», Wall Street Journal, November 18, 1999, p. A1.



Бразилия: применение принципа «Jeitinho»

Ведение бизнеса за рубежом требует учета культурных особенностей иной страны на самых ранних этапах планирования. Важным аспектом любой культуры является отношение к неопределенности. В некоторых культурах жизнь не рассматривается как предсказуемый или детерминированный процесс, а культура ведения бизнеса характеризуется прежде всего тем, что определенная степень риска учитывается в процессе планирования и принятия решений, а прагматизм относится к числу обычных явлений. В других культурах неопределенность вызывает у людей чувство дискомфорта, и они прилагают все усилия к тому, чтобы избежать ее. Представители таких культур склонны к тому, чтобы проявлять излишнюю предосторожность при принятии деловых решений, и иногда на это уходит достаточно много времени. В любом случае менеджеры международных корпораций должны знать установки и ценности местных жителей и учитывать их в процессе ведения бизнеса в той или иной стране.

Терпимость к неопределенности представляет собой очень важный критерий оценки национальной культуры. Этот критерий показывает, как представители данной культуры относятся к неопределенности. Поощряется ли в этой культуре риск? Ценится ли в ней лояльность к вышестоящему руководству? Приветствуются ли перемены в данной культурной среде или они не одобряются?

В любой культуре определение социального положения индивида может потребовать больших усилий. Именно здесь вступают в игру правила и церемонии. Например, в большинстве азиатских культур процедура обмена приветствиями во многих случаях крайне ритуализирована, и знание соответствующих ритуалов играет решающую роль в том, чтобы получить признание. В таких культурах со-

всем недостаточно сказать «привет», не называя ни своего имени, ни звания, ни должности.

Точно так же в странах Азии может пройти достаточно много времени, прежде чем человек раскроет какие-то подробности о своей личной жизни и примет незнакомца в свой круг. Степень искренности и открытости, которую демонстрируют жители стран Азии, свидетельствует о том, насколько постороннего человека принимают в том или ином кругу. Тому, кто привык быстро сходиться с другими людьми, придется приспособиться к такому стилю.

Люди, которые не приемлют неопределенности, в большинстве случаев стараются избегать конфликтных ситуаций и соперничества. Они отдают предпочтение четким инструкциям относительно того, что им нужно делать. В такой культурной среде при выполнении тех или иных задач офисные служащие следуют четким правилам и заведенному порядку. Япония считается одним из самых ярких примеров общества с такой бизнес-культурой.

Напротив, европейцы и американцы приемлют достаточно высокий уровень неопределенности. Судя по степени расхождения во мнениях и степени риска, которую допускают в процессе делового общения жители Европы и Соединенных Штатов, напряженность в их отношениях с другими людьми в большинстве случаев не очень высока. Однако в такой культуре люди относятся друг к другу более поверхностно и менее преданно. Дружеские связи формируются достаточно быстро, но взаимоотношения между человеком и тремя сотнями его «лучших друзей» далеко не всегда характеризуются глубокой привязанностью или постоянством. Взаимодействие между представителями такой культуры не требует высокого уровня формальности.

Кейс-анализ: Бразилия

Отличительной чертой бразильской культуры ведения бизнеса является творческий подход к решению всех возможных вопросов, известный под названием *«jeitinho»*. *Jeitinho* означает «найти способ». Для бразильцев всегда существуют альтернативные способы решения той или иной проблемы. Например, когда человеку нужен какой-либо документ, он может пройти все этапы бюрократической процедуры, чтобы получить его. К сожалению, из-за большого количества процессуальных норм и положений получение этого документа может оказаться невозможным. Однако бразилец посредством использования личных связей, нарушения некоторых правил, дачи взятки или просто посредством рассмотрения проблемы с иной точки зрения все-таки может найти другой способ решения этой проблемы. Другими словами, житель Бразилии в таком случае воспользовался бы принципом *jeitinho*.

На первый взгляд кажется, что при таком подходе основное ударение делается на достижении цели (в приведенном выше примере — на получении требуемого документа). На самом деле основное внимание уделяется собственно процессу достижения этой цели. Во время этого процесса сама цель может измениться или может оказаться достаточным хотя бы приближение к ней.

Принцип *jeitinho* ни в коем случае не подразумевает агрессивных выпадов в сторону органов власти. Этот подход скорее представляет собой сложный «та-

нец», который позволяет находить компромиссное решение проблемы, а не «идти напролом». В качестве еще одного примера такого подхода можно привести поведение некоторых бразильских предпринимателей после введения правительством страны предела повышения цен. В ответ на вопросы постоянных клиентов о резком повышении цен один из владельцев ресторанов сказал, что он не повысил цены, а прекратил делать скидки.

Бразильцы умеют добиваться своего в том числе и благодаря тому, что они так мастерски адаптируются к новым условиям. Очень немного может вывести жителей Бразилии из равновесия. Они привыкли иметь дело с неизбежным нарушением планов, которое свойственно постоянно изменяющейся экономической и политической среде, в том числе бюрократическому аппарату. Эта философия распространяется и на сферу бизнеса. Бразильцы прилагают меньше усилий к тому, чтобы изменить существующее положение вещей, по сравнению с представителями других культур. Бюрократические проволочки и недостаточно высокая эффективность предпринимаемых действий во многих случаях вызывают у иностранцев раздражение. Однако не следует забывать, что бразильцы принимают все эти аспекты культуры бизнеса, поскольку такой стиль является частью их жизни.

Многонациональные корпорации могут попытаться ограничить влияние принципа *jeitinho*, но полностью избежать его невозможно. В большинстве многонациональных компаний служащим запрещается брать или давать взятки. В то же время именно от «диспетчеров» (или посредников, которых называют в Бразилии *despachantes*) зависит решение таких вопросов, как оформление виз или других документов. Кроме того, когда возникают трудные ситуации, многонациональные компании могут нанять местного консультанта, который поможет им «решить» возникшую проблему и ускорить заключение сделок.

У читателя могло сложиться впечатление, что жителям Бразилии свойственно нарушать и обходить правила или другими способами избегать их выполнения. На самом деле бразильцы пользуются принципом *jeitinho* для того, чтобы справиться с громадным количеством правил и нормативных актов, которые в некоторых случаях не только противоречат логике, но еще и постоянно изменяются. Бразильской среде ведения бизнеса свойственно краткосрочное планирование. Это явление, возможно, является наследием истории инфляции в стране. Экономическая неустойчивость, от которой страдает Бразилия, существенно затрудняет долгосрочное планирование.

Мультимедиа-обучение

Бразильцы мастерски владеют языком жестов. Объяснение с помощью жестов является неотъемлемым элементом межличностного общения. Однако без достаточного опыта в использовании языка жестов ни в коем случае не следует его применять! Это может поставить вас в очень неловкое положение.

УЗНАЙТЕ больше о Бразилии, а также о том, каким образом культура затрагивает каждый аспект ведения бизнеса в этой стране, начиная от отношения к работе и заканчивая умением ориентироваться в сложной бюрократической системе.

Глава

12

Анализ зарубежных рынков и стратегии проникновения

«Может случиться так, что когда-нибудь кафе Starbucks можно будет найти на каждом углу в любом уголке мира!»

После изучения главы студент должен уметь:

- 4- охарактеризовать основные способы анализа зарубежных рынков;
- 4- дать краткое описание процесса выбора способов проникновения компании на зарубежный рынок;
- 4- перечислить формы экспорта, а также типы посреднических фирм, которые могут оказать помощь в осуществлении экспортных операций;
- 4- перечислить основные вопросы международного лицензирования, а также охарактеризовать его преимущества и недостатки;
- 4- перечислить основные вопросы международного франчайзинга, а также охарактеризовать его преимущества и недостатки;
- 4- проанализировать такие специальные способы проникновения международных компаний в зарубежные экономики, как контрактное производство, управленческие контракты и строительство объектов «под ключ»;
- 4- дать краткую характеристику таких форм прямых зарубежных инвестиций, как создание новых предприятий и приобретение действующих предприятий.

Глобальная стратегия компании *Starbucks*

Компании *Starbucks* совершенно неожиданно (как кажется на первый взгляд) удалось получить в Соединенных Штатах высокий статус, сравнимый со статусом компаний *Coca-Cola* и *McDonald's*. В действительности эта сеть кофеен является, по крайней мере сегодня, самой известной и быстро развивающейся компанией США в сфере торговли продуктами питания и напитками. В настоящее время в компании формируются планы выхода на рынки других стран мира.

Компания *Starbucks* была основана в 1971 г. тремя страстными любителями кофе. На начальном этапе существования компании основным направлением ее деятельности была закупка высококачественных кофейных зерен, их обжаривание и дальнейшая продажа оптовыми партиями. Бизнес развивался достаточно хорошо, и вскоре в состав компании входило уже девять магазинов по продаже кофейных зерен (все магазины находились в районе Сиэтла). В 1987 г. три партнера, основавшие *Starbucks*, продали компанию бывшему ее работнику Говарду Шульцу (Howard Schultz). Новый владелец компании быстро сменил направление бизнеса, отказавшись от оптовых продаж кофейных зерен и сосредоточив внимание на розничных продажах кофе в небольших кафе, принадлежащих самой компании. В настоящее время компания *Starbucks* не только занимается импортом и обжаркой особых сортов кофейных зерен, но и является крупнейшей в Соединенных Штатах Америки специализированной компанией по розничной торговле кофе.

Чем можно объяснить феноменальный рост и успех компании *Starbucks*? Одна из важнейших составляющих этого успеха — это правильно задуманная и реализованная стратегия. В настоящее время компания *Starbucks* переживает период исключительно высоких темпов развития: практически ежедневно где-нибудь в мире открывается небольшое кафе *Starbucks*. Однако открытию каждого нового кафе, место для которого подбирается самым тщательным образом, предшествует процесс планирования и координации всех предпринимаемых действий. Кроме того, благодаря рекламной кампании, в которой были учтены отдаленные последствия, а также благодаря приверженности качеству, руководству *Starbucks* удалось повысить культуру потребления кофе у миллионов потребителей, а также существенно поднять уровень спроса на этот продукт.

Организационная структура *Starbucks* также способствует экономическому росту и успеху компании. Менеджеры каждого розничного предприятия *Starbucks* наделены большой самостоятельностью в управлении делами, при условии что их действия не противоречат базовым корпоративным принципам. Кроме того, для обеспечения обратной связи между работниками компании и ее руководством в *Starbucks* используется современная коммуникационная сеть. К работе в ресторанах компании привлекаются относительно молодые люди, которым с самого момента поступления на работу выплачивается почасовая заработная плата, превышающая оплату труда на испытательный срок на других предприятиях общественного питания. Помимо всего прочего компания предлагает медицинское страхование всем своим работникам (в том числе работникам, занятым неполный рабочий день). Кроме того, в *Starbucks* действует привлекательная схема поощрения служащих продажей акций компании.

Еще один ключ к успеху *Starbucks* — это почти фанатическая приверженность компании обеспечению качества. Например, согласно принятым в компании правилам молоко должно подогреваться только при температуре от 150 до 170 градусов, а на приготовление каждой порции кофе «эспрессо» должно уходить не более 23 секунд, — в противном случае эта порция не должна подаваться клиенту. Ни одна чашка кофе не должна находиться на нагревательной плите более 20 минут. Говард Шульц отказывается открывать новые кафе *Starbucks* на условиях фран-

чайзинга, опасаясь потери контроля над деятельностью франчайзи и возможного ухудшения качества приготовления кофе и обслуживания клиентов.

Несмотря на феноменальные темпы экономического развития *Starbucks*, компания всегда готова использовать новые возможности для ведения бизнеса. Хотя компания все еще видит множество возможностей для расширения деятельности в США, несколько лет назад менеджеры компании начали разрабатывать стратегии международной экспансии. (На самом деле кафе-магазины *Starbucks* были открыты в Канаде еще в 1987 г., однако эти предприятия розничной торговли функционировали в той же зонтичной организационной структуре, что и отечественные предприятия.)

В 1996 г., после тщательного изучения спроса и составления соответствующих планов компания *Starbucks* открыла свои кафе в Японии и Сингапуре, после чего началось методичное расширение сети кафе *Starbucks* как в Азии, так и в Европе. Расширение деятельности *Starbucks* на территории Европы достигло своей высшей точки в 1997 г., когда компания выкупила базирующуюся в Великобритании *Seattle Coffee Company* и превратила торговые предприятия этой компании в кафе-магазины *Starbucks*. К концу 2000 г. компания *Starbucks* открыла 900 кафе на 22 рынках за пределами Северной Америки, после чего происходило дальнейшее расширение сети кофеен компании. В окрестностях Лондона компанией было открыто предприятие, специализирующееся на обжарке и дистрибуции кофейных зерен.

В процессе расширения своей деятельности компания *Starbucks* придерживается тройственной стратегии роста на международных рынках. В зависимости от обстоятельств компания либо заключает лицензионные соглашения с другими фирмами, либо открывает собственные предприятия, либо организует совместные предприятия с иностранными партнерами. Однако руководство компании по-прежнему отказывается продавать индивидуальным операторам права на открытие кафе *Starbucks* на условиях франчайзинга.

Например, компания *Starbucks* ведет бизнес в Австралии на базе лицензионных соглашений. Местные или региональные операторы заключают с компанией *Starbucks* контракты на открытие и управление кафе *Starbucks* в данном регионе. Этот способ ведения бизнеса очень напоминает франчайзинг; однако лицензионное соглашение, в отличие от типичного франчайзингового договора, имеет более четкую структуру и содержит ряд ограничивающих условий. Лицензионные соглашения могут быть заключены только с компаниями, которые уже действуют на том или ином рынке. В Пуэрто-Рико и Великобритании компания *Starbucks* имеет собственные кафе-магазины. На территории Китайской Народной Республики *Starbucks* расширяет свою сеть кофеен, заключая соглашения о создании совместных предприятий с местными инвестиционными группами. В компании *Starbucks* разработан стратегический бизнес-план расширения деятельности практически в любом регионе мира. При наличии таких многосторонних планов ведения бизнеса может случиться так, что когда-нибудь кафе *Starbucks* можно будет найти на каждом углу в любом уголке мира!

В главе 11 основное внимание было уделено процессу формирования международной стратегии компании. В текущей главе рассматриваются следующие этапы реализации международной стратегии: выбор целевых рынков и таких способов проникновения, которые обеспечили бы высокий уровень конкурентоспособности компании. Как показано во вступительном разделе, такие международные компании, как *Starbucks*, имеют возможность выбирать для расширения своей деятельности любой рынок мира; кроме того, такие компании не ограничены в выборе методов участия в международном бизнесе. Преследуя свои интересы, на не-

которых рынках компания *Starbucks* использует лицензионные соглашения с независимыми компаниями. Кроме того, компания организовала большое количество как совместных, так и собственных предприятий за рубежом. Как будет показано в данной главе, в компании с правильно организованной системой управления процесс принятия решений относительно целевых рынков и способов выхода на них основывается на приведении в соответствие внутренних сильных и слабых сторон компании с уникальными возможностями и потребностями этих рынков. Компания *Starbucks* успешно справилась с этой задачей на каждом национальном рынке, где она ведет бизнес.

Анализ зарубежных рынков

Независимо от того, какой стратегии придерживается международная компания, перед большинством из них стоит фундаментальная цель увеличения доли рынка, роста доходов и прибылей. В большинстве случаев достижение этих целей обеспечивается посредством проникновения компании на новые рынки или посредством вывода новых продуктов на рынки, где компания уже присутствует. Способность компании добиться этого зависит от глубины понимания условий, сложившихся на данном географическом или товарном рынке.² Чтобы достичь успеха в увеличении доли на рынке, доходов и прибылей, компании должны осуществить следующие три этапа: 1) оценка альтернативных рынков; 2) оценка издержек, выгод и рисков при проникновении на каждый из этих рынков; 3) выбор тех рынков, которые обладают наибольшим потенциалом для начала или расширения деятельности компании.

Оценка альтернативных зарубежных рынков

В процессе оценки альтернативных зарубежных рынков специалисты компании должны проанализировать ряд факторов, в том числе текущий и потенциальный размер рынка, уровень конкуренции, правовую и политическую среду ведения бизнеса, а также социокультурные факторы, которые могут оказать влияние на эффективность работы компании на данном рынке.³ В табл. 12.1 представлена краткая характеристика самых важных из этих факторов.

Информация о некоторых характеристиках целевых рынков достаточно объективна и доступна. Например, стабильность национальной валюты той или иной страны имеет большое значение, если компания планирует там экспортно-импортные операции или анализирует инвестиционные возможности. Объективную информацию по этому вопросу можно без труда найти в разных печатных источниках, которые издаются в родной стране компании или публикуются в Интернете. Информация по другим факторам, от которых зависит деятельность компании на зарубежном рынке, может оказаться субъективной и труднодоступной. Например, в родной стране компании достаточно трудно получить сведения о честности правительственных чиновников в стране пребывания или о прозрачности процедуры получения разрешений на предоставление коммунальных услуг. Сбор такой информации во многих случаях влечет за собой необходимость непосредственного посещения той страны, в которой компания планирует вести бизнес, еще на начальном этапе процесса принятия соответ-

ствующих решений. Задача такой поездки специалистов компании состоит в том, чтобы обсудить интересующие вопросы с местными экспертами (например, с членами персонала посольства и должностными лицами торговой палаты) или наладить контакты с консультационной фирмой, которая может предоставить необходимые данные.⁴

Потенциал рынка. Первый этап отбора зарубежных рынков — это оценка потенциала рынка. Во многих печатных изданиях (таких как издания, перечисленные в главе 2, в разделе «Развитие навыков в международном бизнесе») приводятся данные о численности населения, ВВП на душу населения, а также об общественной инфраструктуре и о наличии таких товаров, как автомобили и телевизоры, в собственности жителей страны. Такие данные позволяют специалистам компаний провести предварительную, быструю и грубую оценку различных зарубежных рынков.

Принятие компанией решений на основании этой информации во многих случаях зависит от позиционирования ее продукции на рынке относительно продукции конкурирующих фирм. Для компании, выпускающей дорогие высококачественные товары, могут представлять интерес богатые рынки, но у такой компании могут возникнуть трудности с проникновением на рынки более бедных стран. Напротив, для компании, специализирующейся на выпуске дешевых товаров низкого качества, бедный рынок может оказаться более прибыльным, чем богатый. Рассмотрим различия между рынком Китайской Народной Республики и рынком Республики Китай (так называют Тайвань); основные данные об этих рынках представлены на карте 12.1. Численность населения Тайваня кажется ничтожной по сравнению с населением Китая, однако в Тайване, в отличие от Китая, доход на душу населения достаточно высок; кроме того, жители страны имеют в своем распоряжении большое количество различных товаров длительного пользования. Совершенно очевидно, что в компании, которая намеревается продавать свою продукцию на обоих рынках, должны быть разработаны разные стратегии проникновения на каждый из них.

На следующем этапе специалисты компании должны собрать и проанализировать данные, имеющие отношение к рассматриваемому семейству товаров. Например, если компания *Pirelli SpA* планирует продавать шины в Таиланде, менеджеры по стратегическому планированию этой компании должны собрать информацию о транспортной инфраструктуре этой страны, об альтернативных транспортных системах, о ценах на бензин, а также о динамике увеличения количества транспортных средств, имеющихся в собственности жителей страны. Кроме того, специалистам компании *Pirelli* необходимо собрать информацию о среднем возрасте автомобилей, а также о производстве автомобилей в Таиланде, для того чтобы определить, на какой рынок компании следует ориентировать свою деятельность — рынок заменяемых изделий или рынок комплектующих для автомобилестроительных компаний. В некоторых ситуациях у компании может возникнуть необходимость в том, чтобы прибегнуть к использованию косвенных данных. Например, при принятии решения о продаже посудомоечных машин на рынке Южной Кореи в компании *Whirlpool* были проанализированы данные о продажах других электробытовых приборов, о потреблении электро-

Таблица 12.1

**Важнейшие факторы,
используемые для оценки новых рыночных возможностей**

Предмет оценки	Вопросы, подлежащие рассмотрению
Размеры товарного рынка	Каков размер товарного рынка в натуральном выражении и по стоимости продаж?
Основные отличия товарного рынка	<p>Каковы основные отличия данного товарного рынка от других рынков, где компания имеет опыт продаж, по таким параметрам, как профиль потребителей, уровень цен, особенности закупочной деятельности в стране и конструктивные особенности продукции?</p> <p>Как эти отличия могут повлиять на перенос возможностей компании в новую деловую среду, а также на экономическую эффективность их использования?</p>
Структурные характеристики национального товарного рынка	<p>Какие связи и взаимоотношения существуют между потенциальными потребителями и конкурирующими компаниями, которые в текущий момент занимают в стране лидирующие позиции и удовлетворяют нужды этих потребителей?</p> <p>Каковы основные каналы сбыта товаров (система скидок, связи между действующими производителями, уровни распределения товаров, разделяющие производителей и конечных потребителей, взаимосвязи между предприятиями оптовой торговли, взаимосвязи между предприятиями оптовой и розничной торговли, система финансирования, роль правительства)?</p> <p>Какие взаимосвязи существуют между действующими производителями и их поставщиками?</p> <p>Имеет ли место концентрация промышленных предприятий той или иной отрасли промышленности, а также практикуется ли заключение соглашений, в основе которых лежит тайный сговор?</p>
Анализ деятельности конкурентов	<p>Каковы основные характеристики конкурирующих фирм (размер, коэффициент использования производственных мощностей, сильные и слабые стороны, технологии, источники поставок, наличие льгот на рынке, отношения с правительством)?</p> <p>Какова эффективность работы конкурентов в плане увеличения доли на рынке, объема продаж и размеров прибыли?</p>
Потенциальные целевые рынки	<p>Каковы характеристики основных сегментов товарного рынка?</p> <p>На каких сегментах рынка компании целесообразно осуществлять сбыт своей продукции?</p>
Релевантные тенденции (ретроспективные и прогнозируемые)	<p>Какие изменения (краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные) общих размеров данного рынка имели место?</p> <p>Какие изменения эффективности работы конкурирующей компании имели место (изменения по таким параметрам, как доля на рынке, объем продаж и прибыль)?</p> <p>Каков характер конкурентной борьбы (другими словами, ведется ли конкурентная борьба только на внутреннем или и на международном рынке)?</p> <p>Как изменилась структура рынка?</p>
Объяснение перемен, происходящих на рынке	<p>Почему одни компании получают прибыли, а другие — несут убытки?</p> <p>Получают ли иностранные компании, действующие на данном рынке, прибыли или они терпят убытки?</p> <p>Существует ли какое-либо общее объяснение зафиксированных перемен, например, жизненный цикл продукта, изменение общего направления бизнеса или изменение характера спроса?</p> <p>Каковы перспективы деятельности компании на данном рынке в будущем?</p>

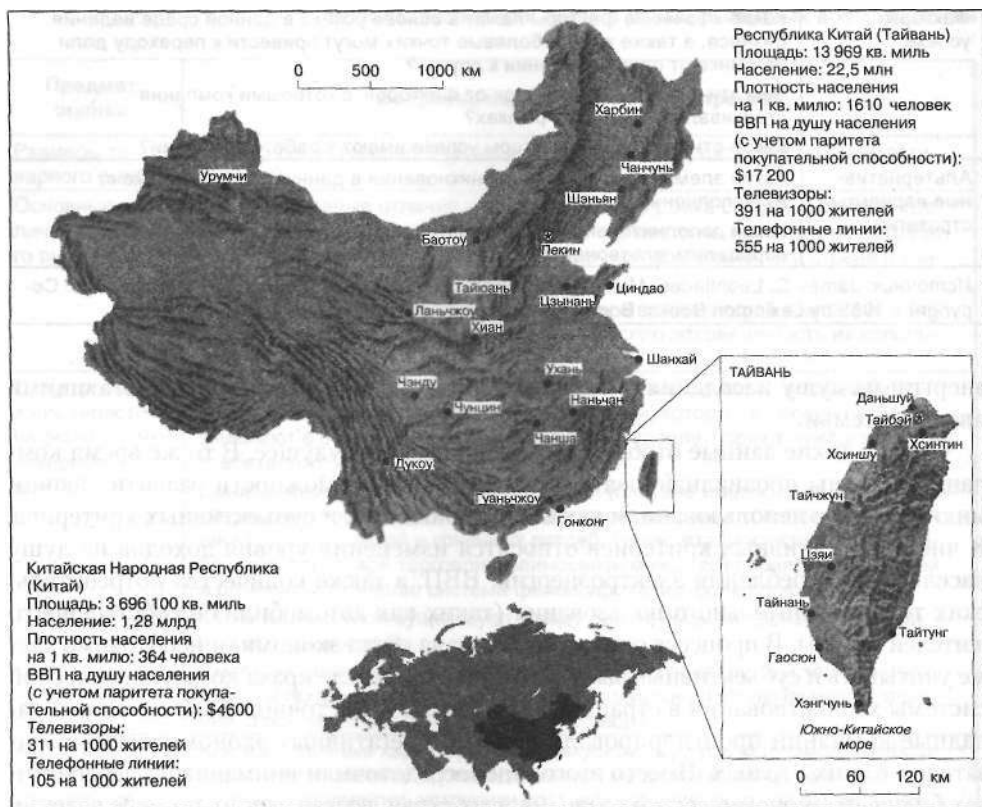
Факторы успеха	<p>Какие ключевые факторы лежат в основе успеха в данной среде ведения бизнеса, а также какие «болевые точки» могут привести к переходу доли на рынке от одной компании к другой?</p> <p>Чем эти факторы отличаются от факторов, с которыми компания сталкивалась на других рынках?</p> <p>Какое отношение эти факторы успеха имеют к работе компании?</p>
Альтернативные варианты стратегий	<p>Какие элементы стратегии проникновения в данную страну вытекают из выполненного анализа?</p> <p>Какая дополнительная информация требуется, чтобы более точно определить альтернативные варианты проникновения?</p>
<p>Источник: James C. Leontiades, <i>Multinational Corporate Strategy: Planning for World Markets</i>. Copyright © 1985 by Lexington Books. Воспроизводится по разрешению.</p>	

энергии на душу населения, а также о количестве семей с двумя работающими членами семьи.

Однако такие данные отображают прошлое, а не будущее. В то же время компании должны проанализировать потенциальные возможности развития экономики страны с использованием как объективных, так и субъективных критериев. К числу объективных критериев относятся изменения уровня доходов на душу населения, потребления электроэнергии, ВВП, а также количества потребительских товаров длительного пользования (таких как автомобили) в собственности жителей страны. В процессе оценки потенциала роста экономики необходимо также учитывать и субъективные выводы. Например, после краха коммунистической системы хозяйствования в странах Центральной и Восточной Европы многие западные компании проигнорировали данные о негативных экономических показателях в этих странах. Вместо этого они сосредоточили внимание на перспективах будущего экономического развития этих стран, возникающих по мере ведения новой экономической политики и реализации новых экономических программ. В результате, по мере выхода этих стран из кризиса, связанного с переходом к капитализму, *Procter & Gamble* и *Unilever*, разместившие производственные мощности, организовавшие каналы распределения продукции, а также популяризовавшие свои бренды, имели преимущества первого шага на этих рынках. В разделе «Мир в фокусе» рассматривается потенциал рынка и связанные с ним условия ведения бизнеса в Бразилии.

Уровень конкуренции. Еще один фактор, который подлежит внимательному анализу в процессе отбора зарубежного рынка, — это уровень конкуренции на этом рынке (как в настоящем, так и в будущем). Чтобы осуществить оценку конкурентной среды, специалисты компании должны определить количество и размер компаний, которые уже конкурируют на целевом рынке, их долю на рынке, стратегии ценообразования и распределения товаров, их сильные и слабые стороны. При этом необходимо проанализировать конкурентоспособность каждой из этих компаний в отдельности, а также их совокупную конкурентоспособность. На следующем этапе необходимо сопоставить все эти факторы с реальными условиями, сложившимися на рынке, а также определить конкурентные позиции самой компании на этом рынке. Например, несколько лет назад компания *Kia* выш-

Карта 12.1. Данные о состоянии рынков двух Китайских республик



ла на и без того переполненный североамериканский рынок сбыта автомобилей, обосновав это решение тем, что низкий уровень затрат на рабочую силу на корейских предприятиях позволит назначить на автомобили компании более низкие цены по сравнению с ценами на автомобили конкурирующих компаний, таких как *GM*, *Ford*, *Toyota* и *Volkswagen*, уже закрепившихся на этом рынке.

В большинстве успешных компаний осуществляется непрерывный мониторинг основных рынков сбыта на предмет обнаружения и использования новых возможностей для бизнеса. Это особенно важно для отраслей промышленности, в которых происходит технологическая модернизация или изменение нормативно-правовой базы бизнеса. Самый яркий пример подобной ситуации — это индустрия телекоммуникаций. Когда-то эта отрасль объединяла неэффективные, громоздкие государственные монополии, однако в настоящее время именно эта отрасль является эпицентром постепенного взаимопроникновения различных технологий — волоконной оптики, персональных пейджеров, сотовой связи, сетей спутниковой связи и т. д. Многие из таких компаний (особенно в Европе и Латинской Америке) уже приватизированы или приватизируются в настоящее время. Процесс приватизации сопровождается разрушением нормативно-правовых барьеров, затрудняющих

процесс выхода компаний на зарубежные рынки и внедрения новых технологий, что в свою очередь открывает доступ компаниям на новые географические и товарные рынки, как это произошло с компанией *Telefonica* в Латинской Америке. (См. заключительный кейс главы 11 «Новый конкистадор».)

Правовая и политическая среда. Специалисты компании, которая планирует проникновение на тот или иной зарубежный рынок, должны быть хорошо осведомлены о торговой политике соответствующей страны, а также о правовой и политической среде бизнеса в этой стране. Компания может отказаться от экспорта товаров в страну, где действуют высокие тарифы и другие торговые ограничения, в пользу страны, в которой меньше таких ограничений или они незначительны. Напротив, торговая политика и/или торговые ограничения могут стать стимулом к выходу компании на тот или иной рынок с помощью прямых зарубежных инвестиций. Например, компании *Ford*, *Audi* и *Mercedes-Benz* построили собственные сборочные предприятия в Бразилии, чтобы избежать высоких тарифных ставок, действующих в этой стране, а также чтобы использовать Бразилию в качестве производственной базы, обеспечивающей доступ к рынкам других стран — членов Mercosur.⁵ Правительства некоторых стран требуют, чтобы иностранные компании, желающие развернуть свою деятельность на их территории, создавали совместные предприятия с местными партнерами.

Стабильность государства представляет собой еще один важный фактор оценки зарубежных рынков. Для некоторых развивающихся стран характерна склонность к военным переворотам, которые приводят к развалу экономики. В процессе анализа зарубежных рынков необходимо также внимательно изучить государственное регулирование ценообразования и продвижения товаров на рынок. Например, во многих странах запрещена реклама табачных изделий и алкогольных напитков. Следовательно, зарубежным производителям таких товаров необходимо проанализировать, каким образом подобные ограничения могут повлиять на их способность наладить сбыт своей продукции на рынках этих стран. Помимо всего прочего специалистам иностранных компаний необходимо проявить особую заботу о том, чтобы не затронуть политическую чувствительность народа принимающей страны. В качестве иллюстрации можно рассмотреть возможные политические последствия того, что изображено на карте 12.1. Руководство Китайской Народной Республики (КНР) отказывается признать Республику Китай как независимое государство, рассматривая Тайвань как отколовшуюся провинцию. Если бы на карте 12.1 Тайвань был обозначен как «Республика Китай», продажи данной книги в КНР могли бы снизиться; если этого не сделать, могут пострадать продажи книги в Тайване.

Влияние социо-культурных факторов. Менеджеры, выполняющие оценку зарубежных рынков, должны также проанализировать социокультурные факторы, субъективный характер которых затрудняет их количественное описание. Чтобы снизить уровень неопределенности, обусловленный этими факторами, компании во многих случаях сосредоточивают свою международную деятельность в странах, в которых культурная среда напоминает культуру ведения бизнеса, сложившуюся на отечественных рынках.⁶

Мир в фокусе

Перераспределение пивного рынка

Ни для кого не секрет, что пиво пользуется огромной популярностью. Мировое потребление пива на душу населения составляет 22 литра (62 банки) в год, что делает пиво четвертым напитком по объему продаж после чая, молока и безалкогольных напитков. Первое место по продажам пива занимают Европа и Соединенные Штаты Америки, однако в настоящее время в Азии и Южной Америке также формируются новые рынки сбыта пива, которые находятся на пороге стремительного роста. «В мире существуют только три быстрорастущих рынка сбыта пива — Бразилия, Мексика и Китай», — говорит Марко Вера (Marco Vera) — аналитик, занимающийся проблемами этой отрасли промышленности. В 2002 г. объем продаж пива в Бразилии увеличился на 2,5%, тогда как мировой объем продаж этого напитка возрос всего на 0,8%. Неудивительно, что пивоваренные компании предпринимательского типа играют важнейшую роль в этой быстро развивающейся отрасли.

В конце 80-х бразильский инвестиционный банкир Марчел Теллес (Marcel Telles) получил предложение о полной реорганизации компании *Brahma*, старейшей и самой крупной пивоваренной компании Бразилии. Теллес внедрил в компании, находящейся в тяжелом экономическом положении, американские методы ведения бизнеса. Чтобы повысить производительность труда на предприятиях компании, Марчел Теллес предпринял сокращение штатов и модернизацию информационной и логистической системы. Кроме того, он ввел систему премирования, а также разработал план поощрения служащих посредством продажи акций компании в зависимости от полученных прибылей. В обществе, в котором такую большую роль играют дополнительные льготы, предоставляемые старшему руководящему персоналу, г-н Теллес существенно урезал административные расходы.

Марчел Теллес осознавал необходимость консолидации разрозненных компаний, принадлежащих к пивоваренной промышленности. Он сказал по этому поводу: «Я считаю, что через пять-десять лет на мировом рынке сбыта пива будут принимать участие не более четырех-шести крупных компаний». Поэтому *Brahma* выку-

пила несколько более мелких пивоваренных фирм и заключила договор о слиянии с компанией #2 *Antarctica*; в результате была создана *Companhia de Bebidas das Americas*, или *AmBev*. В настоящее время доля этой компании на рынке пива составляет 70%, на рынке безалкогольных напитков — 17%, второй результат после компании *Coca-Cola*. Компания *AmBev* проникла на рынки Аргентины и Венесуэлы, а в 2002 г. учредила совместное предприятие, сфера деятельности которого охватывает все страны Центральной Америки и Карибского бассейна. Следующий целевой рынок компании — Мексика, где руководство *AmBev* планирует присоединить к числу своих предприятий пивоваренную компанию *Grupo Modelo*, выпускающую пиво «Corona».

Удастся ли небольшим пивоваренным предприятиям сохранить свои позиции на бразильском рынке? По мере роста этого рынка он становится все привлекательнее для более крупных производителей пива. В действительности компания *AmBev* организовала совместно с *PepsiCo* предприятие по сбыту продукции в Бразилии. Кроме того, крупнейшая пивоваренная компания, американская *Anheuser-Busch (A-B)*, также проявляет заинтересованность в сотрудничестве с *AmBev*. Стивен Бэрроуз (Stephen Burrows), CEO, отвечающий за международные операции компании *A-B*, утверждает, что стратегической целью компании на мировом рынке является «создание совместных предприятий с ведущими пивоваренными фирмами на рынках с большим потенциалом роста». Однако, если компания *A-B* желает закрепить свое присутствие на бразильском рынке, ей следует поторопиться. Компания *AmBev* быстро становится одной из крупнейших в мире пивоваренных компаний, и ее руководитель Марчел Теллес не собирается замедлять темпы ее развития.

Источники: «Thirsty», *Forbes*, October 1, 2001, pp. 74-75; «AmBev and CabCorp: Alliance Completed for Central American and Caribbean Beer Markets», *Business Wire*, October 24, 2002, pp. 70-72; «Brazil's Breweries: The More Mergers the Merrier?» *BusinessWeek*, March 27, 2000, pp. 98-99.

Если предлагаемая стратегия направлена на продажу товаров в другой стране посредством экспорта, особого внимания требуют те социокультурные факторы, которые имеют отношение к поведению потребителей на рассматриваемом рынке. Компании, которым не удалось распознать нужды и предпочтения потребителей той страны, на рынке которой они продают свою продукцию, в большинстве случаев сталкиваются с серьезными проблемами. Например, датская компания *Denmark's Bang & Olufsen*, известный производитель акустических стереосистем, потерпела поражение на некоторых рынках из-за того, что специалисты компании, занимающиеся разработкой этих стереосистем, больше занимаются улучшением стиля, а не функциональных характеристик выпускаемой аппаратуры. В то же время японские конкурирующие компании уделяют гораздо больше внимания функциональности своих изделий, чем стилю и дизайну. Руководством *Denmark's Bang & Olufsen* не был учтен тот факт, что на таких рынках, как рынок Соединенных Штатов Америки, большее значение для потребителей имеет то, как работает аппаратура, а не как она выглядит, а также то, что они готовы платить больше денег за использование передовых технологий в том или ином устройстве, а не за его привлекательный вид.⁷

Компании, рассматривающие возможность прямых инвестиций в предприятие или центр распределения в той или иной стране, должны также составить оценку социокультурных факторов, имеющих отношение к потенциальным работникам.⁸ При этом необходимо проанализировать основные мотивационные факторы, стимулирующие трудовую деятельность в этой стране, собрать данные о продолжительности рабочего дня и нормах оплаты труда, а также выявить информацию о роли профсоюзов. Нанимая местных менеджеров и прислушиваясь к их мнению, иностранные компании во многих случаях могут избежать культурных конфликтов или сократить их количество.

Оценка затрат, доходов и рисков

Следующий этап процесса оценки зарубежных рынков сводится к тщательному анализу затрат, доходов и рисков, сопровождающих ведение бизнеса на том или ином зарубежном рынке.

Затраты. На данном этапе оценки зарубежного рынка необходимо определить прогнозируемый объем прямых и скрытых издержек. Прямые издержки — это издержки, которые несет компания при выходе на зарубежный рынок. К числу прямых издержек можно отнести затраты на открытие предприятия (например, затраты на аренду или приобретение производственных или сервисных мощностей), на перевод менеджеров из головного офиса компании для управления этим предприятием, а также на транспортировку оборудования и товаров. Компанию может также ожидать упущенная выгода. Поскольку компания имеет в своем распоряжении ограниченный объем ресурсов, проникновение на один рынок может воспрепятствовать проникновению на другой. Прибыль, которую компания могла бы получить на втором рынке, относится к категории упущенной выгоды (*opportunity cost*): в этом случае компания полностью или на время теряет возможность получения прибыли, отвлекаясь сначала на другой рынок. Следовательно,

специалисты компании, занимающиеся планированием, должны очень тщательно оценить все имеющиеся альтернативы.

Доходы. Предполагается, что проникновение компании на зарубежный рынок должно принести ей определенные выгоды, иначе у компании не было бы причин заниматься этим. К числу наиболее очевидных потенциальных выгод относятся предполагаемые продажи продукции или услуг на этом рынке и получение прибылей от этих продаж. Среди других выгод можно назвать более низкий объем затрат на приобретение ресурсов и более низкий уровень издержек производства (в случае низкой стоимости материалов и/или рабочей силы на этом рынке), возможность воспрепятствовать выходу конкурентов на рынок (что ограничивает возможности конкурентов в плане получения прибылей), наличие конкурентного преимущества (которое позволяет компании опережать своих конкурентов или, по крайней мере, не отставать от них), доступ к передовым технологиям, а также возможность достигнуть синергетического эффекта в результате взаимодействия с другими подразделениями компании.

Риски. Безусловно, получение очень немногих выгод не сопровождается риском той или иной степени. Во многих предыдущих главах данной книги представлен краткий анализ некоторых типов рисков, с которыми сталкиваются международные компании. В большинстве случаев компания, проникающая на зарубежный рынок, подвержена таким рискам, как колебания валютных курсов, дополнительные производственные сложности, а также прямые финансовые убытки, обусловленные неточностями в оценке потенциала рынка. В самых крайних случаях компания может столкнуться с риском убытков, обусловленных конфискацией собственности компании правительством зарубежной страны, а также связанных с военными действиями или террористическими актами.

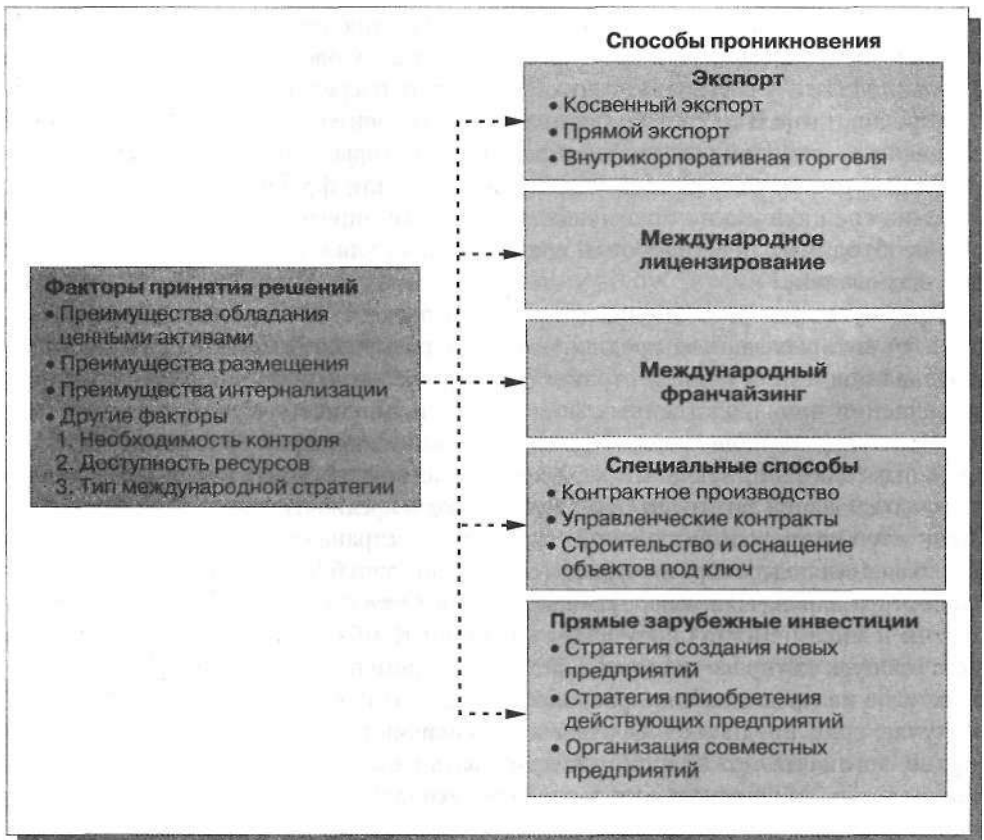
Этот перечень факторов, которые подлежат оценке в процессе выхода компаний на зарубежные рынки, может показаться слишком громоздким. Тем не менее многим международным компаниям тщательный анализ этих факторов позволяет обнаруживать и использовать все доступные благоприятные возможности для ведения бизнеса. Неудовлетворительная оценка потенциала целевого рынка в лучшем случае может привести к потере компанией этих благоприятных возможностей. В худшем случае постоянная неспособность высших менеджеров принимать правильные решения может поставить под угрозу само существование компании.

Выбор способа проникновения

После выбора целевого рынка руководству компании необходимо выбрать оптимальный способ проникновения (entry mode) на этот рынок. Эклектическая теория Даннинга, краткое описание которой представлено в главе 6, позволяет достаточно глубоко проанализировать факторы, определяющие выбор способа проникновения из следующих альтернатив: выпуск товаров в родной стране (экспорт), выпуск продукции в стране пребывания на собственных предприятиях компании (прямые зарубежные инвестиции и совместные предприятия) или вы-

пуск продукции в стране пребывания на независимых предприятиях (лицензирование, франчайзинг и контрактное производство). Эклектическая теория Даннинга предполагает анализ трех факторов выхода на зарубежный рынок: преимуществ обладания ценными активами, преимуществ размещения и преимуществ интернализации операций.⁹ К числу других факторов, которые также подлежат тщательному анализу, принадлежит необходимость контроля над работой дочерних предприятий, доступность ресурсов и международная стратегия компании. Влияние всех этих факторов на процесс принятия решения относительно способа проникновения проиллюстрировано рис. 12.1.

Рис. 12.1. Выбор способа проникновения



Преимущества обладания ценными активами (ownership advantages) — это преимущества, обусловленные наличием в собственности компании материальных и нематериальных ресурсов, которые предоставляют этой компании конкурентное преимущество перед другими компаниями. Обладание богатыми запасами никелевых руд позволяет базирующейся в Торонто компании *Inco, Ltd.*,

в прошлом известной под названием *International Nickel*, занять лидирующие позиции как в производстве первичного никеля, так и в выпуске никелевых сплавов. Роскошная привлекательность шампанского «Dom Perignon» и духов «Christian Dior» (продуктов, выпускаемых французской компанией *LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton*) хотя и принадлежит, в отличие от никелевых рудников, к категории нематериальных активов, также обеспечивает эту парижскую компанию конкурентным преимуществом перед ее соперниками на международном рынке. Так как местные компании, скорее всего, имеют в своем распоряжении больше информации об условиях ведения бизнеса на внутреннем рынке, чем иностранные компании, последние, намереваясь проникнуть на новый рынок, должны обладать определенными активами, которые позволили бы им превзойти информационные преимущества местных компаний. Как показано ниже в данной главе, выбор способа проникновения зависит от характера конкурентного преимущества, обусловленного обладанием ценными активами. Например, передачу овеществленной технологии в большинстве случаев лучше всего осуществлять посредством организации дочерних предприятий. В то же время компании, конкурентное преимущество которых основано на широкой известности бренда, в некоторых случаях проникают на зарубежные рынки посредством лицензирования или франчайзинга. Кроме того, наличие специфических преимуществ компании определяет возможность ведения необходимых переговоров и, следовательно, влияет на решения о способах проникновения.

Преимущества размещения (location advantages) обусловлены теми факторами, от которых зависит предпочтительное размещение производства в стране пребывания, а не в родной стране. При определении оптимального места для размещения производственных мощностей специалисты компании скрупулезно сопоставляют экономические и внеэкономические характеристики внутреннего рынка с соответствующими характеристиками зарубежных рынков. Предположим, на основании такого анализа сделан вывод о предпочтительности размещения мощностей на территории родной страны, а не в стране пребывания; в таком случае компании целесообразно выходить на рынок зарубежной страны посредством экспорта товаров. Например, компания *Siam Cement* (производитель самого дешевого в мире цемента) поставляет на рынки Камбоджи, Вьетнама и Лаоса цемент, выпуск которого осуществляется на современных тайландских предприятиях, а не на предприятиях, расположенных в этих странах. С другой стороны, в случае, если предпочтение отдается производству продукции в зарубежной стране, компания может либо инвестировать капитал в зарубежные мощности, либо продать лицензии на использование технологии и товарной марки действующим местным производителям.

Окончательный выбор между производством продукции в родной стране и в стране пребывания зависит от многих факторов. Большое значение имеют такие факторы, как ставки заработной платы и затраты на приобретение земельных участков в этих странах. Кроме того, компания может рассмотреть такие факторы, как избыточные или недоиспользованные мощности действующих предприятий, наличие доступа к средствам проведения научно-исследовательских и проектно-конструкторских работ, нужды потребителей, а также дополнительные админи-

стративные издержки на управление иностранным предприятием. Политический риск также требует тщательного анализа. Бремя гражданской войны, коррупция органов власти или нестабильность правительства существенно ослабляет желание многих компаний выделять значительный объем ресурсов для выхода на рынок страны, в которой складываются подобные условия.

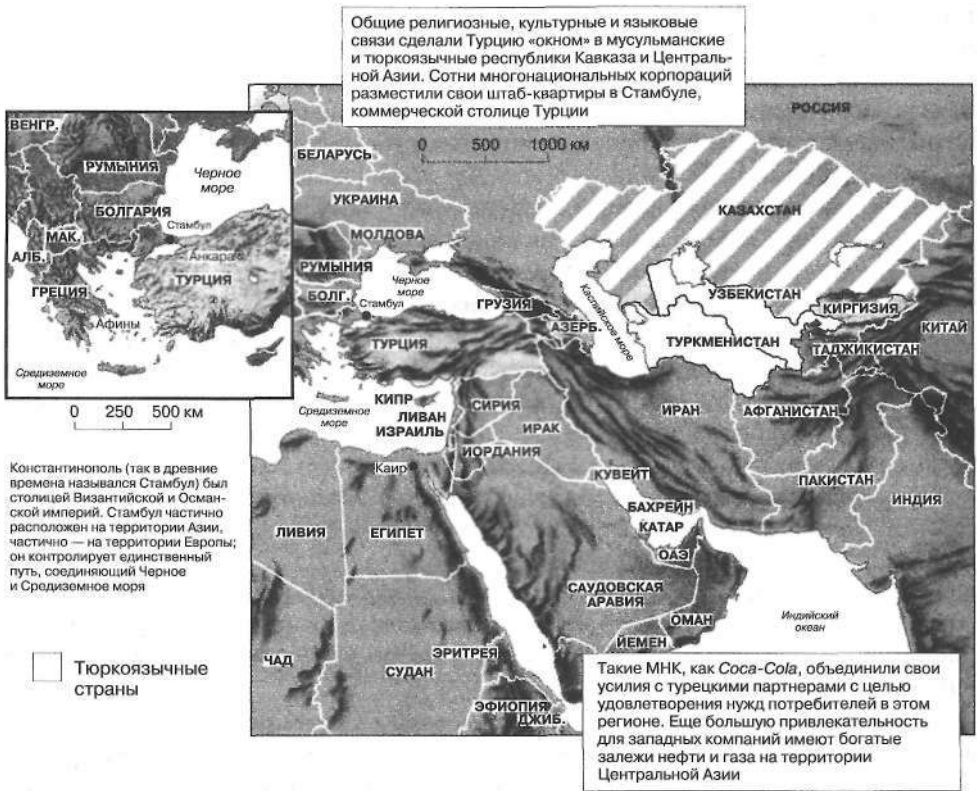
Политика правительства страны также может оказать большое влияние на выбор способов проникновения.¹⁰ Высокие тарифные ограничения препятствуют развитию экспортной торговли и стимулируют зарубежное производство продукции. С другой стороны, высокий налог с доходов корпораций или правительственный запрет на репатриацию прибылей сдерживают поток ПЗИ. Даже бездействие правительства может оказать влияние на принятие решения о выборе места расположения производственных мощностей. В конце 90-х гг. компания *McDonald's* построила в Каире пекарню, которая должна была поставлять выпечку ресторанам быстрого питания *McDonald's*, расположенным в регионе. Такое решение было частично продиктовано неудовлетворительной (с точки зрения компании) работой таможенных служб Египта, которые требовали от должностных лиц *McDonald's* получения десятков подписей каждый раз, когда возникала необходимость в импорте булочек для гамбургеров в Египет."

Преимущества размещения могут быть также обусловлены культурными факторами. Турция извлекает выгоду из своих географических, религиозных, языковых и культурных связей с бывшими советскими республиками Центральной Азии и Кавказа (см. карту 12.2). Такие МНК, как *Siemens*, *JP Morgan Chase* и *Goodyear*, разместили в Стамбуле свои штаб-квартиры и подразделения, занимающиеся экспортом продукции, рассматривая этот город как стартовую площадку для ведения бизнеса во всей Евразии.¹²

Преимущества от интернализации операций (internalization advantages) — это преимущества, обуславливающие предпочтительность производства товаров или предоставления услуг силами самой компании вместо заключения договоров с другими компаниями на выполнение соответствующих работ. Решающее значение для принятия решения о степени интернализации имеет уровень транзакционных издержек (издержек на ведение переговоров, мониторинг и приведение соглашения в действие). Если эти издержки высоки, компания может использовать для зарубежного проникновения ПЗИ и создание совместных предприятий. Если уровень транзакционных издержек невысок, компания может воспользоваться такими способами проникновения, как франчайзинг, лицензирование или контрактное производство. В процессе принятия соответствующего решения руководству компании необходимо тщательно проанализировать как характер преимуществ от обладания ценными активами, имеющимися в распоряжении компании, так и ее способность гарантировать формирование продуктивных и гармоничных рабочих взаимоотношений с любой местной фирмой, с которой компания намерена вести бизнес. Например, у компании *Toyota* есть два важных конкурентных преимущества: эффективные методы производства и репутация компании, выпускающей автомобили высокого качества. Ни один из этих активов не подлежит непосредственной продаже или передаче в адрес других фирм; таким образом, для выпуска автомобилей компании *Toyota* за рубежом было при-

Карта 12.2. «Окно» в республики Центральной Азии и Кавказа

Источник: «Istanbul's Location Gives It a Crucial Role», *Wall Street Journal*, March 27, 1997, p. A10.



нято решение об использовании ПЗИ и совместных предприятий, а не таких способов проникновения, как франчайзинг и лицензирование. Безусловно, как показано в разделе «Всемирное обучение», даже такая методично работающая компания, как *Toyota*, может столкнуться с некоторыми неожиданностями при выходе на зарубежный рынок!

Фармацевтические компании традиционно используют лицензирование в качестве способа проникновения. Компании в этой отрасли промышленности имеют два основных конкурентных преимущества, обусловленные обладанием ценными активами, в частности — право собственности на запатентованный медицинский препарат с уникальными лечебными свойствами, а также наличие собственной сети распределения продукции на местном рынке. Достижение каждого из этих преимуществ может потребовать больших затрат. Проведение исследований, разработка и тестирование новых чудодейственных препаратов может обойтись компании в сотни миллионов долларов. С другой стороны, экономиче-

екая эффективность сетей распределения находится в прямой зависимости от их размера. Например, в Японии эффективный маркетинг лекарственных препаратов, отпускаемых по рецепту, требует около 1000 продавцов.¹³ После разработки и патентования нового лекарственного препарата фармацевтическая компания стремится амортизировать затраты на НИОКР как на отечественном, так и на зарубежном рынке. Многие из таких компаний предпочитают отказаться от дорогостоящего и трудоемкого процесса строительства производственных мощностей и организации сетей распределения за рубежом. Вместо этого они предоставляют действующим местным компаниям право на производство и сбыт запатентованных медицинских препаратов в обмен на выплату роялти. Так, например, компания *Merck* предоставила израильской компании *Teva Pharmaceutical Industries* лицензию на производство и сбыт своих препаратов в Израиле, что позволило компании избежать затрат на наем собственного персонала по продаже медицинских препаратов в этой стране. Еще одно преимущество лицензирования состоит в том, что этот способ позволяет сократить до минимума риск мошенничества со стороны местного лицензиата, а также риск нанесения ущерба репутации компании, что объясняется сравнительно низким объемом затрат на мониторинг качества запатентованных препаратов и их сбыта на местном рынке.

Выбор способа проникновения зависит также и от других факторов. Например, в компании может быть проанализирована необходимость контроля над деятельностью дочерних предприятий, расположенных за рубежом, а также доступность ресурсов на целевых рынках.¹⁴ Отсутствие у компании опыта деятельности на зарубежном рынке может обусловить некоторую степень неопределенности такого выбора. Чтобы сократить эту неопределенность, на стадии первоначального проникновения некоторые компании отдают предпочтение такому способу, который обеспечивает высокую степень контроля над зарубежными операциями.¹⁵ С другой стороны, у компаний, в которых ощущается недостаток капитала или талантливых специалистов, может отсутствовать возможность или желание делать большие капиталовложения, которых требует осуществление подобного контроля. Такие компании могут отдать предпочтение выходу на зарубежные рынки посредством способов, которые позволили бы им сэкономить на финансовых и управленческих обязательствах, в частности — посредством лицензирования. Компании, обладающие достаточным объемом финансовых ресурсов, могут отдать предпочтение ПЗИ, обосновывая такое решение тем, что прямые иностранные инвестиции обеспечивают возможность получения более высоких прибылей, а также возможность повышения квалификации молодых, быстро продвигающихся менеджеров компании в процессе их работы на зарубежных рынках.

Общая стратегия зарубежной экспансии, которой придерживается компания, также влияет на выбор способа проникновения. Такие компании, как *Ford*, стремятся к получению экономии от масштаба, а также к достижению синергетического эффекта на базе взаимодействия отечественных и зарубежных подразделений, отдавая предпочтение способам проникновения, основанным на прямых зарубежных инвестициях. Напротив, такие компании, как *Microsoft* и *Nike*, конкурентные преимущества которых состоят в их гибкости и оперативном реагировании на изменение конъюнктуры рынка, с большой степенью вероятности отда-



Как важно знать все о пикапах

Недавно компания *Toyota* опередила компании *Chevrolet* и *Ford* в списке самых продаваемых автомобильных брендов на рынке США. И, возможно, никто не был удивлен этим больше, чем руководство самой компании *Toyota*. Эта автомобилестроительная компания, которая известна эффективностью долгосрочного планирования, ставила перед собой более умеренные цели на американском рынке. В 90-е гг. в компании *Toyota* была разработана стратегия, в которой был предусмотрен умеренный рост объема продаж в Японии, Европе и Северной Америке на протяжении двух десятилетий. По мнению руководства *Toyota*, самые благоприятные возможности для расширения деятельности компании можно было найти на рынке Юго-Восточной Азии. Однако именно в этот период произошло существенное снижение темпов экономического роста стран Юго-Восточной Азии (таких как Индонезия и Малайзия), а также стран Европы. В то же время на японском рынке происходит все большее усиление конкуренции со стороны других автомобилестроительных компаний, в результате чего *Toyota* уступает первенство по объему продаж компаниям *Honda* и *Nissan*.

Все эти обстоятельства сделали американский рынок единственным рынком, на котором компания *Toyota* могла бы добиться существенного роста объема продаж на протяжении следующего десятилетия. У высшего руководства *Toyota* появилось намерение полностью использовать эту возможность. Компания уже продает в Америке больше автомобилей, чем в Японии. Однако, как утверждает президент компании *Toyota* Фуджио Чо (Fujiyo Cho), гарантированный успех компании на рынке США «требует американизации деятельности компании». Одним из признаков следования *Toyota* по пути американизации является факт увеличения количества местных менеджеров, нанимаемых для работы в компании.

Джеймс Пресс (James Press), директор по операциям *Toyota USA*, говорит следующее: «Тридцать лет назад мы были более зависимы от Японии. Сейчас японское руководство не оказывает большого влияния на повседневную работу нашего подразделения». Кроме того, в настоящее время компания *Toyota* привлекает больше американских конструкторов к разработке автомобилей, предназначенных для продажи на рынке США. Это позволяет компании эффективно конкурировать с американскими производителями автомобилей, а также отслеживать нужды и запросы американских потребителей.

Помимо всего прочего, две трети автомобилей компании *Toyota*, предназначенных для продажи на рынке США, производится на американских предприятиях. Это позволяет компании сократить расходы на уплату импортных пошлин, а также снизить уровень риска, обусловленного колебаниями валютных курсов, посредством номинации доходов и расходов в долларах США. Кроме того, местные органы власти начали более благожелательно относиться к компании, поскольку она выделяет большие средства на оплату труда 123 000 американских рабочих, а также на строительство новых предприятий. На многих из этих предприятий были созданы столь необходимые рабочие места, что в свою очередь позволило активизировать жизнь населенных пунктов на юге Америки и в Аппалачском регионе.

Тем не менее нет никаких гарантий того, что компания *Toyota* возьмет под контроль рынок сбыта автомобилей в США. Некоторые сторонники традиционных способов ведения бизнеса, представляющие высшее руководство компании, отвер-

дуют предпочтение любому способу проникновения, который позволит лучше учесть местные условия.¹⁶ Выбор способа проникновения может также зависеть от необходимости координации деятельности компании на всех рынках, если это является частью ее стратегии. Например, придерживаясь стратегии глобализации, компания *IBM* традиционно отдает предпочтение способам проникновения, ориентированным на вложение собственных средств в строительство или приобретение предприятий.¹⁷

гают новый стратегический курс. Они отдают предпочтение тому, чтобы компания следовала по так называемому «пути Toyota», который предполагает принятие решений на основании консенсуса, а также максимальное сокращение затрат, повышение качества автомобилей и ориентацию на удовлетворение нужд потребителей. Еще одно препятствие — это непонимание предпочтений американских потребителей, которое свойственно высшему руководству компании. Например, американские конструкторы безуспешно пытались убедить менеджеров Toyota в необходимости выпуска полноразмерных пикапов. Руководство Toyota проявляло недоверие к аргументам в пользу того, что такие автомобили пользуются спросом на американском рынке. Так продолжалось до тех пор, пока американцы не пригласили своих японских партнеров на футбольный матч, в котором принимала участие команда «Dallas Cowboys». Одного взгляда на автостоянку было достаточно, чтобы убедить должностных лиц Toyota в перспективности идеи о производстве полноразмерных пикапов.

Американские автомобилестроительные компании очень медленно реагировали на угрозу конкуренции со стороны компании Toyota. Президент компании GM Ричард Вэгонер-младший (Richard Wagoner Jr.) утверждает, что японские конкурирующие компании несправедливо поставлены в более выгодные условия на внутреннем рынке США по сравнению с отечественными компаниями. Вэгонер сказал по этому поводу: «Как только эти (японские) компании закрепляются на рынке США, они начинают копировать наши самые распространенные модели автомобилей, и в конечном итоге публика начинает воспринимать их в качестве "отечественных" брендов, а мы теряем преимущество ведения бизнеса на отечественном рынке». Однако CEO компании Ford Motor Вильям Форд-младший (William C. Ford Jr.) убежден в том, что амери-

канские компании могут использовать в своих интересах вызов, брошенный им компанией Toyota. «Мы плохо справляемся с успехом, — говорит Форд. — Наши компании умеют работать с наибольшей отдачей, если они приперты к стенке». В настоящее время американские автомобилестроительные компании работают над усовершенствованием дизайна автомобилей, улучшением их качества и повышением экономичности в ответ на вызов японских компаний, которые занимают лидирующие позиции по этим направлениям.

Тем временем в стратегические планы компании Toyota были внесены изменения, позволяющие ей воспользоваться сложившейся ситуацией. Компания планировала 5%-ный рост продаж на рынке США в 2003 г., что должно было без особых проблем вывести компанию на одно из первых мест на этом рынке. К началу 2010 г. компания планирует захватить 15% мирового рынка сбыта автомобилей (по сравнению с текущим показателем, равным 10%). Чтобы добиться реализации этих амбициозных планов, в компании разрабатываются новые модели автомобилей, в том числе автомобиль с нетоксичным выхлопом, двигатель которого работает на водороде, а также малогабаритный автомобиль большой грузоподъемности, который будет продаваться по цене около \$10 000. Не так давно председатель Совета директоров компании Toyota пошутил, что компании следует перевести свою штаб-квартиру в Соединенные Штаты. Если Toyota будет продолжать развиваться такими темпами, всего через несколько лет эта шутка уже перестанет быть шуткой!

Источники: «The Americanization of Toyota», *BusinessWeek*, April 15, 2002, pp. 52-54; «Autos: A New Industry», *BusinessWeek*, July 15, 2002, pp. 687-0; «Toyota Announces Best Sales Year in Its 45-Year History, Breaks Sales Record for Seventh Year in a Row», *PRNewswire*, January 3, 2003.

ЕСЛИ говорить кратко, то аналогично многим другим деловым операциям выбор способа проникновения в зарубежные экономики во многих случаях сводится к отысканию компромисса между следующими факторами: уровень риска, которому подвергается компания; потенциальный выигрыш, который предполагается получить в результате проникновения; возможность получения ресурсов, необходимых для конкурентоспособности компании; уровень контроля, которого добивается компания. В разделе «CultureQuest», представленном в данной главе, все эти

вопросы рассматриваются в контексте Китая. В следующих разделах изложен более детальный анализ каждого способа проникновения компании в зарубежные отрасли и рынки.

Экспорт товаров или услуг на зарубежные рынки

Возможно, экспорт является самым простым способом интернационализации деятельности отечественной компании, самой общепринятой формой международного бизнеса. Преимущества и недостатки этого способа, а также других способов проникновения представлены в табл. 12.2. Как было сказано в главе 1, экспорт — это процесс передачи товаров или услуг из одной страны в другие страны с целью дальнейшего их использования или продажи на рынках этих стран. В 2001 г. общий мировой объем экспорта был равен \$6,2 трлн, что составляет 20% от общего мирового объема экономических операций. Объем экспорта услуг в 2001 г. составил \$1,5 трлн.

Экспортная деятельность предоставляет компании ряд преимуществ. Во-первых, компания имеет возможность контролировать финансовый риск, которым со-

Таблица 12.2
Преимущества и недостатки различных способов проникновения

Способ проникновения	Основные преимущества	Основные недостатки
Экспорт	Относительно низкий уровень финансового риска Возможность постепенного проникновения на рынок Приобретение знаний о местном рынке Возможность избежать ограничений на иностранные инвестиции	Уязвимость к тарифным и нетарифным ограничениям на торговлю Сложности с доставкой грузов Потенциальные конфликты с дистрибьюторами
Лицензирование	Низкий уровень финансовых рисков Возможность оценки потенциала рынка без больших затрат Возможность избежать тарифов, нетарифных ограничений, ограничений на иностранные инвестиции Возможность получения информации о местных рынках от лицензиата	Ограниченные возможности рынка/ограниченные прибыли Зависимость от лицензиата Потенциальные конфликты с лицензиатом Вероятность создания нового конкурента
Франчайзинг	Низкий уровень финансовых рисков Возможность оценки потенциала рынка без больших затрат Возможность избежать тарифов, нетарифных ограничений, ограничений на иностранные инвестиции Осуществление более жесткого контроля по сравнению с лицензированием Возможность получения информации о местных рынках от франчайзи	Ограниченные возможности рынка/ограниченные прибыли Зависимость от франчайзи Потенциальные конфликты с франчайзи Вероятность создания нового конкурента

Контрактное производство	Низкий уровень финансовых рисков Выделение минимального объема ресурсов на выпуск продукции Распределение ресурсов компании на другие виды деятельности в цепочке создания ценности	Ограниченный контроль (который может сказаться на качестве продукции, сроках доставки и т. д.) Ограниченные возможности в плане получения опыта Потенциальные проблемы в сфере связей с общественностью — может возникнуть необходимость в проверке условий труда и т. д.
Управленческие контракты	Возможность выделения ресурсов компании тому направлению деятельности, в котором компания имеет наибольший опыт Минимальный финансовый риск при выходе на зарубежный рынок	Потенциальные прибыли ограничены договором Вероятность непреднамеренной передачи партнеру собственного опыта и методов работы компании
Строительство и оснащение объектов «под ключ»	Возможность выделения ресурсов компании тому направлению деятельности, в котором компания имеет наибольший опыт Возможность избежать всех рисков, связанных с деятельностью компании в долгосрочном периоде	Финансовые риски (превышение допустимого объема издержек) Строительные риски (отсрочки, проблемы с поставщиками и т. д.)
Прямые зарубежные инвестиции	Возможность получения больших прибылей Осуществление контроля над выполнением операций Приобретение знаний о местном рынке Возможность избежать тарифов и нетарифных ограничений	Необходимость больших инвестиций в производственные мощности и систему управления Более высокий уровень подверженности политическим рискам Уязвимость к ограничениям на прямые иностранные инвестиции Более сложная система управления

проводится проникновение компании на зарубежный рынок, и выбирать при этом приемлемый способ такого контроля. В случае, если в компании принимается решение о том, чтобы поручить сбыт своих товаров иностранной компании, может потребоваться небольшой объем инвестиций или вообще отсутствует необходимость в инвестициях. В таких случаях финансовый риск обычно ограничивается первоначальными затратами, связанными с изучением возможностей рынка, размещением и выбором местного дистрибьютора и/или организацией рекламной кампании, стоимостью товаров или услуг, поставляемых на зарубежные рынки. В качестве альтернативы компания может предпочесть распределение товаров собственными силами с целью усиления контроля над сбытом этих товаров. Если компания выбирает такой подход, избегая посредников, она может повысить свои отпускные цены. С другой стороны, при этом объем инвестиционных издержек существенно возрастет, поскольку компании придется заниматься вопросами осна-

щения собственных центров распределения и управления ими, а также вопросами найма служащих и маркетинга продукции.

Во-вторых, экспорт позволяет компании проникать на зарубежный рынок постепенно, что дает возможность оценить местные условия и приспособить свою продукцию к удовлетворению специфических нужд потребителей страны. Если иностранные потребители хорошо принимают экспортируемый товар, компания может использовать полученный опыт в качестве базы для расширения своей деятельности -на данном рынке. Например, компания может взять на себя распределение товаров или построить собственное предприятие в стране, потребителей которой она намерена обслуживать. Принятие такого решения наиболее вероятно в случае, когда существует возможность сокращения издержек производства и сбыта продукции или улучшения качества обслуживания потребителей. В разделе «Бизнес за границей» рассказывается, как одна из британских компаний начала экспорт джема в Японию. Текущее положение компании на этом рынке представляет собой классический пример преимуществ, которые можно получить от экспорта. С другой стороны, компания открыта для корректировки своих действий на японском рынке по мере все более глубокого ознакомления с этим рынком.

Существуют проактивные и реактивные мотивы для экспортной деятельности. *Проактивные мотивы* — это мотивы, *призывающие* компанию к проникновению на зарубежные рынки из-за возможностей ведения бизнеса на этих рынках. Например, в начале 90-х гг. базирующаяся в Сан-Антонио компания *Pace, Inc.* (производитель продуктов питания в стиле «мексиктекс»*) начала активную деятельность по экспорту своей продукции в Мексику после того, как выяснилось, что пикантный соус, выпускаемый компанией, нравится мексиканским потребителям не меньше, чем американским.¹⁸ Кроме того, компания может избрать проактивную модель экспортной деятельности для того, чтобы в полной мере использовать имеющееся в ее распоряжении технологическое преимущество или чтобы распределить фиксированные затраты на НИОКР на более широкий сегмент потребителей, что, в свою очередь, позволило бы компании устанавливать более конкурентоспособные цены на свою продукцию как на отечественном, так и на зарубежном рынке. Например, безубыточная цена коммерческих авиалайнеров, выпускаемых компаниями *Airbus* и *Boeing*, резко поднялась бы, если бы эти компании продавали свои самолеты только на внутренних рынках своих стран.

Реактивные мотивы начала экспортной деятельности — это мотивы, стимулирующие действия компании по проникновению на зарубежные рынки в результате сокращения возможностей для ведения бизнеса на отечественном рынке. Некоторые компании начинают заниматься экспортом своей продукции либо по причине неполной загрузки производственных линий, либо в поисках возможностей получения более высоких прибылей на зарубежном рынке из-за падения спроса на продукцию компании на отечественном рынке. Например, *Space -Lok, Inc.* (базирующаяся в Калифорнии небольшая компания по производ-

* «Мексиктекс» («Тех-Мех»): элементы мексиканской культуры, в частности кухня и музыка, получившие широкое распространение в Америке, особенно в штате Техас. — *Примеч. перев.*

за границей

Бизнес

Заклучение сделки о поставках джема в Японию

Самой большой деловой удачей менеджеров *Chivers Hartley* было получение крупного заказа от *Jusco*, одной из самых крупных в Японии компаний розничной торговли. *Chivers* — британская компания, выпускающая широкий ассортимент фруктовых консервов: желе, варенья и джема. Поскольку возможности для увеличения объема продаж на отечественном рынке исчерпались, руководство *Chivers* рассматривает экспорт в качестве важного способа дальнейшего развития компании. В настоящее время компания *Chivers* получает 15% доходов за счет экспортных операций; такие страны, как Франция, Германия и Голландия, являются крупнейшими импортерами продукции *Chivers*. Менеджерам *Chivers* потребовалось два года, чтобы заключить сделку с компанией *Jusco*. Сначала старший менеджер компании по вопросам маркетинга наладил контакты с представителями *Jusco*, которые выразили заинтересованность компании в продаже продукции *Chivers* на японском рынке. Затем должностные лица *Jusco* посетили предприятие *Chivers*, расположенное возле английского города Кембриджа. По результатам своего визита представители *Jusco* изложили свои соображения относительно того, какие действия необходимо предпринять компании *Chivers*, чтобы обеспечить конкурентоспособность своей продукции на японском рынке.

На основании этой информации специалисты компании *Chivers* начали разрабатывать новую продуктовую линию, предназначенную специально для японского рынка. Прежде всего были внесены изменения в рецептуру приготовления продуктов, в соответствии с которой увеличивалось содержание фруктов и уменьшалось содержание сахара. Кроме того, специалисты *Chivers* создали новые джемы со вкусом голубики, поскольку этот вкус очень популярен среди японских потребителей. Компания перешла на расфасовку джемов и других продуктов в небольшие баночки, так как японские потребители привыкли чаще ходить по магазинам и использовать джем более экономно по сравнению с британскими потребителями, а также из-за нехватки места для хранения пищевых продуктов в японских домах. Помимо всего прочего специалисты *Chivers* разработали для продукции, предназначенной для *Jusco*, новую эксклюзивную торговую марку — «Cambridgeshire». На этикетках баночек с вареньем и джемом изображен сделанный сепией рисунок Королевского колледжа в Кембридже. Использование такого рисунка позволяет компании *Chivers* извлечь выгоду из уважения японцев к британским университетам.

Компания *Chivers* была вознаграждена за предпринятые усилия, когда компания *Jusco* разместила заказ на поставку 2900 упаковок продукции торговой марки «Cambridgeshire» и взяла на себя обязательство наладить продажу этой продукции через 300 своих розничных магазинов. Высшие должностные лица обеих компаний рассчитывают на то, что продукция торговой марки «Cambridgeshire» будет на равных конкурировать с местным брендом номер один «Blue Flag». Кроме того, руководство *Chivers* надеется на то, что Япония станет четвертым крупнейшим рынком сбыта продукции компании.

Источник: «Japanese Jam Deal Set to Boost Preserves Group», *Financial Times*, November 3, 1997, p. 8.

ству высокопрочных крепежных устройств, предназначенных для использования в аэрокосмической промышленности) начала интернационализацию своей деятельности только после того, как в Соединенных Штатах после окончания «холодной войны» сократились ассигнования на военные нужды. Точно так же компания *Toto Ltd.* доминировала на японском рынке сантехники из фарфора, но уделяла мало внимания экспортным рынкам до тех пор, пока в начале 90-х гг. в Японии не начался экономический спад. Ценой больших усилий компании *Toto* удалось получить 15% на таком ключевом рынке, как рынок Китая. Тем не менее

такое позднее начало экспортной деятельности поставило компанию в невыгодные условия по сравнению с ее иностранными конкурентами, такими как *American Standard*.[^]

Формы экспорта

Существует несколько форм экспортной деятельности (рис. 12.2), в том числе косвенный экспорт, прямой экспорт и внутрикорпоративный обмен товарами или услугами.

Косвенный экспорт. Косвенный экспорт товаров (indirect exporting) имеет место, если компания продает свою продукцию отечественному заказчику, который, в свою очередь, экспортирует эту продукцию на зарубежные рынки в первоначальном или модифицированном виде. Например, если *Hewlett-Packard* (американская компания) покупает микропроцессоры у *Intel* (также американской компа-

Рис. 12.2. Формы экспорта



нии), использует их для сборки компьютеров, а затем экспортирует эти компьютеры в Европу, имеет место косвенный экспорт микропроцессоров *Intel*. Еще один случай косвенного экспорта — когда компания продает товары отечественной оптовой компании, которая впоследствии перепродает эти товары иностранной фирме. Кроме того, компания может продавать свою продукцию местному подразделению иностранной компании, которое транспортирует эту продукцию за рубеж.

В некоторых случаях косвенный экспорт можно отнести к категории запланированных действий, предпринимаемых отечественными производителями. Например, компании, входящие в состав *Ассоциации производителей кофе Гватемалы* (Association of Guatemala Coffee Producers), продают упаковки кофе пассажирам международных рейсов в г. Гватемала, чтобы увеличить объем экспортных продаж и обеспечить знакомство потребителей с ее продукцией. Тем не менее в большинстве случаев косвенный экспорт не является частью стратегии интернационализации деятельности компании. Деятельность компаний в сфере косвенного экспорта не приносит им большого опыта ведения бизнеса на международном рынке. Кроме того, компании, которые в своем экспорте полагаются на другие фирмы, часто ограничены в возможностях получения прибылей от косвенного экспорта товаров в краткосрочном и долгосрочном периоде.

Прямой экспорт. Прямой экспорт (direct exporting) имеет место в случае непосредственной продажи товаров заказчикам (либо дистрибьюторам, либо конечным потребителям), расположенным за пределами страны компании. По данным исследований, в одном случае из трех первая операция по прямому экспорту продукции компании на зарубежный рынок осуществляется в результате получения случайного заказа. Однако последующие операции по прямому экспорту происходят как следствие хорошо продуманных действий, направленных на ведение бизнеса на зарубежном рынке. В таких случаях компания тщательно осуществляет отбор продукции, которую она намерена экспортировать, а также зарубежных рынков, на которые она намерена проникнуть, и методов сбыта товаров на этих рынках. Прямой экспорт позволяет компании приобрести ценный опыт ведения международных деловых операций, а также повысить свою осведомленность о конкретных условиях ведения бизнеса в странах, на рынки которых она проникает. Следует отметить, что успех одной экспортной операции влечет за собой успех последующих операций. Приобретение опыта экспортной деятельности во многих случаях стимулирует компанию более активно использовать новые экспортные возможности, открывающиеся на международном рынке.²⁰ Такой опыт оказывается очень полезным позже, когда компания начинает заниматься прямыми иностранными инвестициями. Например, компания *Baskin-Robbins* придерживалась такого продуманного подхода при выходе на российский рынок. Эта компания начала экспортировать свою продукцию в Россию в 1990 г., когда с предприятий компании, расположенных в Канаде и штате Техас, началась отгрузка партий мороженого в эту страну. За пять лет компания совместно с российскими партнерами открыла на территории России 74 розничные торговые точки, тщательно проанализировав при этом вкусы и предпочтения местных потребителей. И только после того, как компании *Baskin-Robbins* стали хорошо известны условия ведения бизнеса на российском рынке, она вложила \$30 млн

в строительство нового предприятия по производству мороженого в Москве, гарантируя тем самым постоянные поставки мороженого «Jamosa Almond Fudge» (и еще по меньшей мере 30 других сортов мороженого) для удовлетворения нужд российских потребителей.²¹

Внутрикорпоративный обмен товарами или услугами. Третья форма экспортной деятельности — это внутрикорпоративный обмен товарами, значение которого повышается по мере увеличения размеров многонациональных корпораций. **Внутрикорпоративный обмен** (intra-corporate transfer) — это продажа товаров или услуг компанией, расположенной в одной стране, другим компаниям, входящим в ту же корпорацию, расположенным в других странах. Например, когда компания *British Petroleum* транспортирует сырую нефть из своих хранилищ в Кувейте в адрес австралийского дочернего предприятия, эта операция рассматривается как экспортная операция по отношению к Кувейту и как импортная операция по отношению к Австралии; при этом доходы от этой операции остаются в британской компании.

Внутрикорпоративный обмен представляет собой важный элемент международной торговли. На долю операций по внутрикорпоративному обмену товарами и услугами приходится около 40% от общего объема экспортно-импортных операций США. Многие МНК постоянно практикуют внутрикорпоративный обмен товарами, импортируя и экспортируя промежуточные продукты и комплектующие детали с целью снижения издержек производства. Подобный подход позволяет таким компаниям более эффективно использовать производственные мощности как на отечественных, так и на зарубежных предприятиях. При этом производство отдельных базовых деталей и продуктов сосредоточивается на одних предприятиях, после чего эти продукты и детали по мере необходимости транспортируются на другие предприятия, занимающиеся сборкой готовых изделий. (Более подробно все эти факторы рассматриваются в главе 17, в процессе анализа глобальных стратегий привлечения ресурсов, которых придерживаются многонациональные корпорации.) В качестве примера можно рассмотреть модель автомобиля «Crown Victoria» компании *Ford*. Сборочное предприятие компании *Ford*, расположенное на территории США, закупает топливные баки, лобовые стекла, приборные панели и сиденья у предприятий этой же корпорации, расположенных в Мексике; колеса — у предприятий *Ford*, расположенных в Англии; электронные системы регулирования работы двигателя — у предприятия *Ford* в Испании, а электронные устройства для антиблокировочной тормозной системы — у предприятия *Ford* в Германии.²² Такая сложная, запутанная система производства базовых деталей и компонентов, необходимых для выпуска готовых изделий, типична для многих МНК.

Подобный обмен характерен также и для сферы услуг. Например, *Dow-Jones Company* помимо американского издания публикует также азиатскую и европейскую версии газеты «Wall Street Journal». Некоторые статьи, публикуемые в каждом номере журнала, написаны местными авторами и предназначены для местной аудитории, — в то время как другие статьи создаются в одном месте, а публикуются во всех версиях «Wall Street Journal». Использование статей, впервые опубликованных подразделением *Dow-Jones* в одной стране, для публикации

подразделениями компании в других странах относится к категории внутрикорпоративного обмена услугами.

Другие факторы

Рассматривая экспорт в качестве способа проникновения компании на зарубежный рынок, помимо выбора формы экспорта необходимо проанализировать также многие другие факторы, в частности: 1) правительственную политику; 2) вопросы, связанные с маркетингом; 3) вопросы, связанные с логистикой; 4) вопросы, связанные с распределением товаров.

Политика правительства. Политика содействия экспорту, программы финансирования экспорта, а также другие формы субсидирования со стороны правительства родной страны стимулируют использование экспорта в качестве способа проникновения на зарубежные рынки. Напротив, правительства принимающих стран могут вводить тарифные и нетарифные ограничения на импорт товаров, что делает экспорт не столь привлекательным способом проникновения. Точно так же добровольное ограничение экспорта (VER), введенное правительством Японии на японские автомобили, привело к сокращению экспорта продукции автомобилестроения, но также стало стимулом к организации японскими автомобильными компаниями новых сборочных предприятий на территории США. Безусловно, как показано в разделе «Аргументы за и против», политика правительства оказывает определенное влияние и на другие аспекты экспортной деятельности.

Вопросы маркетинга. Вопросы маркетинга, такие как создание имиджа торговой марки, организация сбыта товаров и способность компании быстро реагировать на запросы потребителей, также могут оказать влияние на принятие решения о начале экспортной деятельности. Во многих случаях иностранные товары имеют такой имидж или отличительные особенности, которые не могут быть воспроизведены в товарах местного производства. Например, покупатели шампанского «Dom Perignon» покупают именно этот продукт (по крайней мере, частично) из-за шарма, которым обладает самое лучшее французское шампанское. Этот шарм был бы утрачен, если бы руководством компании *LVMH Moet Hennessy Louis Vuitton* было принято решение об изготовлении этого продукта в г. Лаббок (штат Техас), — даже несмотря на то, что на виноградниках в Лаббоке выращивают виноград для изготовления известного в регионе вина «Flano Estacado». Швейцарские часы, немецкие автомобили, итальянская обувь, кубинские сигары и шотландская шерсть — все эти товары принадлежат к категории тех товаров, чья привлекательность тесно связана со странами, в которых они производятся.

Принятие решения о начале экспортной деятельности зависит также от необходимости обратной связи между компанией и потребителями ее продукции. Такая обратная связь не очень важна для торговли стандартизованными продуктами, конструкция которых изменяется очень медленно (если вообще изменяется), — например, зубными щетками и кофеварками. С другой стороны, производители таких товаров, как персональные компьютеры, должны постоянно отслеживать тенденции на рынке, чтобы получить возможность оперативно реагировать на быстрое изменение запросов потребителей. Например, компания *Hyundai* перенесла производство персональных компьютеров с южнокорейских предприятий

**>>>>> АРГУМЕНТЫ
ЗА И ПРОТИВ <<<<<<<<****Целесообразно ли разрешать торговлю слоновой костью?**

Да, так как торговля слоновой костью способствует укреплению жизнеспособности популяции слонов

В 70-е и начале 80-х гг. стада слонов безжалостно уничтожались браконьерами, вооруженными автоматическим огнестрельным оружием. За период с 1973 по 1987 г. Кения и Уганда потеряли 85% слонов, главным образом из-за действий браконьеров. Однако в 1989 г. CITES, Конвенция о международной торговле вымирающими видами (организация, объединяющая 165 стран и финансируемая Организацией Объединенных Наций), запретила торговлю слоновой костью. Запрет CITES принес результаты. Однако в настоящее время он потерял свою актуальность и может принести больше вреда, чем пользы.

Стада слонов быстро увеличиваются, особенно на востоке Африки. Популяция слонов в Ботсване увеличилась с 20 000 в 1981 г. до 105 000 в 1999 г.; в Зимбабве — с 49 000 до 70 000. В Южной Африке и Намибии количество слонов также существенно увеличилась, хотя и в меньшей степени. В сложившихся обстоятельствах целесообразно разрешить ограниченную торговлю бивнями слонов в странах, в которых популяции слонов уже не относятся к числу вымирающих, что позволило бы этим странам направить вырученные средства на финансирование различных проектов защиты окружающей среды. Без материальных стимулов эти страны могут отказаться от своих обязательств по охране популяции слонов, в особенности на мере усиления демографического давления на площадь пахотных земель в Африке. Кроме того, легализация ограниченной торговли слоновой костью позволит снизить цены на этот товар, а также ограничить возможности для браконьерства и контрабанды.

Легализация торговли слоновой костью позволит обеспечить выживание других видов африканской флоры и фауны. Увеличение популяции слонов угрожает уничтожением естественной среды обитания других животных и растений. Рейнджеры Национального парка Крюгера, расположенного в Южно-Африканской Республике, вынуждены были переместить 1600 слонов из парка в другие места из-за того, что эти громадные животные уничтожали деревья и другие

виды растений, имеющие большое значение для экологического баланса.

Власти Южной Африки хотели бы продать с аукциона 30 тонн слоновой кости, которая хранится на складах и большая часть которой была собрана со слонов, которые умерли естественной смертью. Эта операция принесла бы правительству страны чистый доход в размере \$5 млн; эти средства можно было бы направить на охрану окружающей среды. Такие средства имеют критическое значение для развивающейся страны, где существует проблема строгих бюджетных ограничений и ряд других проблем, на решение которых необходимо направить имеющиеся у правительства ресурсы.

Правительством Зимбабве также были предприняты мудрые действия, направленные на регулирование численности слонов. В программе «CAMPFIRE», разработанной правительством страны, предусмотрены меры по материальному стимулированию охраны популяции слонов. Фонды, обеспечивающие такое стимулирование, формируются за счет поступлений от охотников и туристов, которых привлекает богатая дикая природа страны. Контролируемая продажа слоновой кости также позволила бы пополнять фонды, из которых финансируется проект «CAMPFIRE».

Нельзя отрицать тот факт, что восстановление популяции слонов во многих странах Северной Африки не было таким успешным. Тем не менее нет оснований отказывать странам, расположенным на юге Африки, в праве на торговлю слоновой костью. Как заметил представитель Южноафриканского трастового фонда по охране вымирающих видов: «Я не понимаю, почему мы должны нести бремя неправильного регулирования популяции слонов в других странах Африки». Кроме того, новые научные методы позволяют определить происхождение каждого фрагмента слоновой кости. Следовательно, чиновники таможенной службы и специалисты по охране окружающей среды могут определить законность продажи той или иной партии слоновой кости.

Нет, продление запрета - это правильная политика

Нет сомнений в том, что введение запрета на торговлю со стороны CITES было необходимым шагом. В 1979 г. численность слонов в Африке составляла 1,3 млн; к 1990 г. популяция слонов сократилась до 600 000 особей. Нет сомнений и в том, что этот запрет дал хорошие результаты. Он лишил браконьеров и контрабандистов возможности зарабатывать легкие деньги, а также сократил масштабы вреда, который они нанесли экологии. Например, до введения запрета в Кении ежегодно истреблялось около 3500 слонов; после введения запрета это количество снизилось всего до одного слона в неделю.

Возможно, на юге Африки популяция слонов действительно восстановлена, но это касается далеко не всех африканских стран. Браконьерство остается острой проблемой на севере Африки — в Камеруне, Центрально-Африканской республике, Мали, в других странах. Даже легализованная торговля слоновой костью в ограниченных количествах создает новые возможности для браконьеров.

На основании предыдущего опыта можно сделать вывод о том, что любые меры по регулированию торговли слоновой костью, кроме полного запрета, не являются действенными. Например, в 1986 г. CITES была введена система квот на торговлю слоновой костью. Предполагалось, что каждый бивень должен быть промаркирован, а название страны происхождения должно быть своевременно внесено в соответствующую базу данных. Торговцы уклонялись от выплаты пошлин на экспорт слоновой кости, вырезая каждый бивень таким образом, чтобы его можно было отнести к категории «изношенной слоновой кости», которая не подлежит экспортному контролю. Меньше половины из 35 африканских стран, подписавших конвенцию CITES, ввели действенные ограничения на торговлю слоновой костью. Еще в 1986 г. у многих стран возникли трудности с применением системы квот на практике. Есть все основания полагать, что эти трудности существуют у них и сейчас, в особенности если принять во внимание финансовые проблемы, с которыми сталкиваются многие из этих стран.

Более того, следует отметить, что контрабандная торговля слоновой костью продолжается и сегодня, несмотря на действующий запрет. В 2000 г. японская полиция арестовала гражданина Японии и гражданина Гонконга, которые пытались контрабандой провезти 500 килограммов слоновой кости в Японию из Сингапура. Месяц спустя китайские таможенники конфисковали в г. Шеньцзень 507 килограммов слоновой кости и арестовали двух контрабандистов. Если контрабандная торговля слоновой костью так распространена при наличии запрета на нее, можно представить себе, каких масштабов может достичь незаконная торговля этим товаром в случае, если на юге Африки будут открыты хотя бы малейшие возможности для торговли слоновой костью.

Подытоживая сказанное выше, следует отметить, что запрет CITES на торговлю слоновой костью оказался эффективным. Это доказывает тот факт, что численность популяции слонов на юге Африки восстанавливается до предкризисного уровня. Людям, которые предлагают отменить запрет на торговлю слоновой костью, не следует забывать известный афоризм: «Не нужно чинить то, что не сломано».

Вопросы

1. Целесообразно ли давать разрешение на продажу излишка слоновой кости южноафриканским странам, в которых популяция слонов уже восстановлена (таким странам, как Ботсвана, Южная Африка и Зимбабве)?
2. К каким последствиям приведет легализация ограниченного экспорта слоновой кости — к активизации действий браконьеров или к свертыванию их деятельности?
3. Является ли разрешение на торговлю слоновой костью оптимальным способом стимулирования охраны популяции слонов в африканских странах?

Источники: «Ivory Sales Delayed Two Weeks», *Boston Globe*, April 18, 2000, p. A12; «Treasured Beast That Divides a Continent», *Financial Times*, April 15/16, 2000, p. 9.

на предприятия, расположенные в США, так как возникла необходимость быть ближе к американскому сегменту потребителей.

Вопросы логистики. Вопросы логистики также входят в перечень тех факторов, которые должны быть учтены в процессе принятия решений о начале экспортной деятельности. Специалисты компании должны оценить объем издержек физического распределения товаров — другими словами, затрат на складскую обработку, упаковку, транспортировку и сбыт товаров, а также затрат на поддержание товарных запасов. Как правило, такие логистические издержки на экспортируемые товары превышают издержки на товары местного производства, предназначенные для сбыта на внутреннем рынке. Однако вопросы логистики выходят за рамки простой калькуляции издержек. Экспорт товаров предполагает формирование более длинных цепочек снабжения и приводит к возникновению дополнительных трудностей в поддержании обратной связи с зарубежными потребителями. Именно поэтому компании, которые идут по пути экспорта товаров, выпущенных на отечественных предприятиях, должны убедиться в том, что они обеспечивают конкурентоспособный уровень обслуживания потребителей на том или ином зарубежном рынке.

Вопросы распределения. Последний фактор, который может оказать влияние на принятие решения о начале экспортной деятельности, — это организация сетей распределения товаров. Компания, имеющая опыт в сфере экспорта товаров, может пойти по пути организации собственных сетей распределения на ключевых рынках сбыта. Например, японские производители бытовой электроники, такие как *Sony*, *Minolta* и *Hitachi*, осуществляют продажу своей продукции оптовым и розничным компаниям стран «четверки» через собственные дочерние предприятия, функционирующие в этих странах. Затраты на создание и поддержание работы этих сетей распределения компенсируются двумя важными преимуществами. Во-первых, компания получает дополнительные доходы, самостоятельно занимаясь вопросами распределения своей продукции. Во-вторых, компания имеет возможность контролировать процесс распределения товаров, тем самым избегая проблем, которые рассматриваются в следующих разделах.

Следует отметить, что компании (в особенности небольшие или те, которые только начинают заниматься экспортной деятельностью) в большинстве случаев не имеют достаточного опыта в вопросах распределения продукции за рубежом, поэтому они ищут местного дистрибьютора, который мог бы заняться вопросами распределения продукции компании на целевом рынке. Для успешного распределения продукции компании большое значение имеет выбор дистрибьютора, который должен обладать достаточным опытом и ресурсами (такими как капитал, рабочая сила, мощности, а также репутация на местном рынке). Однако лучшие местные дистрибьюторы уже могут заниматься распределением продукции действующих производителей, поэтому в некоторых случаях менеджерам фирм придется выбирать между опытным местным дистрибьютором и менее опытным, который мог бы стать исключительным дистрибьютером товаров фирмы.

Прибыльность и потенциал роста экспорта товаров на зарубежный рынок зависят от договоренности между компанией и местным дистрибьютором. Безусловно, услуги местного дистрибьютора должны быть оплачены, однако такая

компенсация сокращает размеры прибыли, которую получает компания-экспортер. Кроме того, от экспортера и местного дистрибьютора зависит формирование и поддержание хороших деловых взаимоотношений между ними. В случае, если дистрибьютор страны пребывания осуществляет неадекватные действия по маркетингу, распределению и/или послепродажному обслуживанию продукции компании-экспортера, именно экспортер пострадает от потерянных продаж и испорченной репутации. Например, первоначальная доля компании *Apple* на японском рынке персональных компьютеров сократилась из-за плохой работы дочернего предприятия компании *Canon*, нанятого для маркетинга и сбыта продукции компании в Японии. Тем не менее компании *Apple* удалось исправить ситуацию, в результате чего доля компании на рынке за короткий срок увеличилась в пять раз.

Проблемы могут возникнуть также в случае расхождений во мнениях местного дистрибьютора и экспортера на методы ведения бизнеса. Экспортер и импортер могут разойтись во взглядах на стратегию ценообразования: экспортер может считать целесообразным установление более низких розничных цен на товары с целью стимулирования продаж, а импортер может отдать предпочтение более высоким ценам, обеспечивающим получение более высоких прибылей. Экспортер, в надежде на увеличение объема продаж, может потребовать от дистрибьютора более активного сбыта продукции; по мнению дистрибьютора, дополнительный объем продаж, полученный в результате применения такой стратегии, может не покрыть связанные с этим возросшие издержки. Следовательно, трудно переоценить значение правильного выбора дистрибьютора, который разделял бы с экспортером его цели и концепцию ведения бизнеса.

Экспортные посредники

Для того чтобы организовать распределение и сбыт товаров, экспортер может прибегнуть к услугам одного или более **посредников** (*intermediaries*), специализирующихся на осуществлении экспортно-импортных операций. Посредники могут предлагать ограниченный перечень услуг, например, только организацию перевозок и оформление документации. С другой стороны, посредники могут предлагать и более широкий диапазон услуг; в частности, они могут приобретать в собственность товары иностранного производства и/или принять на себя полную ответственность за финансирование экспорта и маркетинг товаров. Существуют следующие типы посреднических фирм, которые предлагают широкий диапазон услуг: компании по управлению экспортом, экспортные ассоциации Уэбба-Померена и международные торговые компании.

Компания по управлению экспортом. **Компания по управлению экспортом** (*export management company, EMC*) — это компания, которая действует в качестве экспортного отдела клиента. Большинство компаний такого типа — это небольшие фирмы, работа которых основана на использовании знаний ряда специалистов в той или иной сфере. Как правило, члены персонала EMC хорошо осведомлены в правовых, финансовых и логистических тонкостях экспортной деятельности, что позволяет такой посреднической фирме освободить экспортера от необходимости самому заниматься этими вопросами. Компании по управ-

лению экспортом могут также давать своим клиентам консультации относительно нужд потребителей и доступных каналов распределения на зарубежных рынках, на которые экспортер имеет намерение проникнуть со своей продукцией.

В большинстве случаев компании по управлению экспортом используют один из двух методов деятельности. Некоторые из ЕМС выступают в роли агентов по отношению к экспортерам. Они занимаются вопросами транспортировки товаров, прохождения таможенного досмотра и оформлением соответствующих документов за предварительно оговоренное вознаграждение (комиссию). В этом случае экспортер выставляет счет на имя заказчика и обеспечивает необходимое финансирование. Другие посреднические фирмы типа ЕМС берут на себя право собственности на товары. Они получают прибыль, покупая товары у экспортера и перепродавая их по более высокой цене иностранным заказчикам. Такие компании могут предлагать покупателям продажу товаров в кредит, а также разрабатывать и приводить в действие рекламные кампании по продвижению товаров на рынок.

Экспортная ассоциация Уэбба-Померена. Экспортная ассоциация Уэбба-Померена (Webb-Pomerene Association) — это группа американских компаний, которые функционируют в рамках одной и той же отрасли промышленности и которые в соответствии с законом имеют право координировать свои экспортные операции, не опасаясь обвинения в нарушении антимонопольных законов США. Впервые экспортные ассоциации такого типа были официально разрешены в 1918 г., после принятия Закона Уэбба-Померена. Экспортная ассоциация Уэбба-Померена представляет собой объединение экспортных компаний, которое занимается изучением конъюнктуры рынка, вопросами продвижения товаров на рынок, консолидацией грузов, ведением переговоров о заключении контрактов, а также предоставлением других услуг членам ассоциации. Ассоциация Уэбба-Померена может также непосредственно заниматься экспортом, приобретая товары на отечественном рынке у компаний, входящих в состав ассоциации, и продавая их на зарубежных рынках от ее имени. Первоначально создание таких ассоциаций имело своей целью объединение усилий небольших фирм по экспорту своих товаров, однако в настоящее время в состав этих ассоциаций входят более крупные компании. В целом ассоциации Уэбба-Померена не сыграли большой роли в развитии международного бизнеса в США. В настоящее время количество таких ассоциаций не превышает 25, и большинство из них занимаются преимущественно торговлей сырьем, таким как древесное волокно, сера и фосфатная порода.

Международная торговая компания. Международная торговая компания (international trading company) — это компания, которая непосредственно занимается импортом и экспортом широкого ассортимента товаров за счет собственных средств. Компания такого типа отличается от компании по управлению экспортом тем, что она занимается как экспортными, так и импортными операциями. Международная торговая компания предоставляет полный диапазон услуг, в том числе услуги по изучению конъюнктуры рынка, оформлению таможенной документации и организации международных перевозок. Кроме того, международная торговая компания предоставляет услуги по организации сетей распределения,

маркетингу и финансированию операций на территории страны, на рынке которой предполагается продавать продукцию. Как правило, международные торговые компании имеют свои офисы и агентов во многих странах мира. Агентурные сведения об экономических условиях ведения бизнеса, которые такие компании получают от широкой сети подразделений, представляют собой наиболее эффективное средство конкурентной борьбы, имеющееся в распоряжении этих компаний.

Международные торговые компании, играющие важнейшую роль на мировом рынке, — это японские компании «sogo sosha», которые являются составной частью японской системы «keiretsu». Процветание компаний «sogo sosha» обусловлено рядом факторов. Имея свои подразделения в самых отдаленных уголках мира, эти компании постоянно собирают информацию об экономических условиях и о потенциальных возможностях для ведения бизнеса в самых разных странах мира. Будучи неотъемлемой частью «keiretsu», эти компании имеют свободный доступ к финансированию (через центральный банк «keiretsu»), а также к внутрикорпоративному сегменту потребителей (потребителей, пользующихся услугами других компаний, входящих в состав «keiretsu»). Наличие такой базы потребителей сокращает издержки «sogo sosha» на привлечение клиентов и позволяет увеличить объемы деловых операций, что в свою очередь дает возможность получать экономию от масштаба по таким направлениям деятельности, как транспортировка товаров и сбор информации. Компании, не входящие в состав «keiretsu», проявляют заинтересованность в ведении бизнеса с международными торговыми компаниями «sogo sosha», так как их привлекает низкокзатратная организационная структура и международный опыт этих компаний. В табл. 12.3 представлены пять крупнейших «sogo sosha».

Другие типы экспортных посредников. Помимо посреднических фирм, предлагающих широкий спектр услуг международным компаниям, занятым экспортно-импортными операциями, существует еще много разных типов посреднических компаний, предлагающих более специализированные услуги. **Торговые агенты промышленных компаний** (manufacturers' agents) занимаются поиском заказов от отечественных клиентов, как правило, в обмен на получение комиссионного вознаграждения. **Экспортные агенты промышленных компаний** (manufacturers' export agents) действуют в качестве зарубежных экспортных подразделений отечественных промышленных компаний, продавая их продукцию на зарубежных рынках. **Брокеры по экспортно-импортным операциям** (export and import brokers) выступают посредниками при заключении сделок между международными компаниями по закупке и продаже таких стандартизованных потребительских товаров, как кофе, какао и зерно. **Транспортно-экспедиционные агентства** (freight forwarders) специализируются на организации перевозок экспортно-импортных грузов, оформлении таможенной документации и привлечении транспортных услуг для своих клиентов. Этот список ни в коем случае нельзя назвать исчерпывающим. В действительности в любой стране существуют специалисты, которые могут предоставить практически любую услугу, необходимость в которой возникает у экспортных и импортных компаний в процессе международной деятельности.

Таблица 12.3
Пять крупнейших «sogo sosha»

Рейтинг	Компания	Объем продаж в 2002 г., \$ млн	Основные дочерние компании и аффилированные компании
1	<i>Mitsubishi Corporation</i>	109 386	Kirin Brewery (алкогольные напитки) The Mitsubishi Bank, Ltd. Mitsubishi Heavy Industries, Ltd. (строительство) Mitsubishi Motor Corporation (автомобили) Nikon Corporation (фотоаппараты и видеокамеры) The Tokyo Marine and Fire Insurance Company
2	<i>Mitsui & Company</i>	108 631	Japan Steel Works, Ltd. (производство стали) Mitsui Construction Company, Ltd. (строительство) Mitsukoshi, Ltd. (универмаги) Mitsui Mutual Life Insurance Company, Ltd. Onoda Cement Company, Ltd. (стройматериалы) Sakura Bank
3	<i>Itochu Corporation</i>	85 856	American Isuzu Motors (оптовая торговля) ATR Wires & Cable Company (металлический корд для шин) Century 21 Real Estate of Japan, Ltd. (брокерские услуги по операциям с недвижимостью) Dunhill Group Japan, Inc. (мужская одежда и аксессуары) Mazda Motor of America (оптовая торговля) Time Warner Entertainment of Japan (25% в партнерстве с ограниченной ответственностью) VIDEOSAT, Inc. (передача видеосигналов по спутниковой связи)
4	<i>Sumitomo Group</i>	75 745	Asahi Breweries, Ltd. (алкогольные напитки) NEC Corp. (электроника) Nippon Sheet Glass Company The Sumitomo Bank, Ltd. Sumitomo Cement Company, Ltd. Sumitomo Chemical Company, Ltd. Sumitomo Coal Mining Company, Ltd. Sumitomo Forestry Company, Ltd. Sumitomo Metal Industries, Ltd. Sumitomo Realty & Development Company, Ltd.
5	<i>Marubeni</i>	72 165	Archer Pipe and Tube Company (продажа стальных труб) Bactec Corporation (инсектициды) Columbia Grain International (торговля зерном) Fremont Beef Company (переработка мяса) Kubota Tractor Company (сельскохозяйственные машины) Precision Tools Service, Inc. (металлорежущие станки)

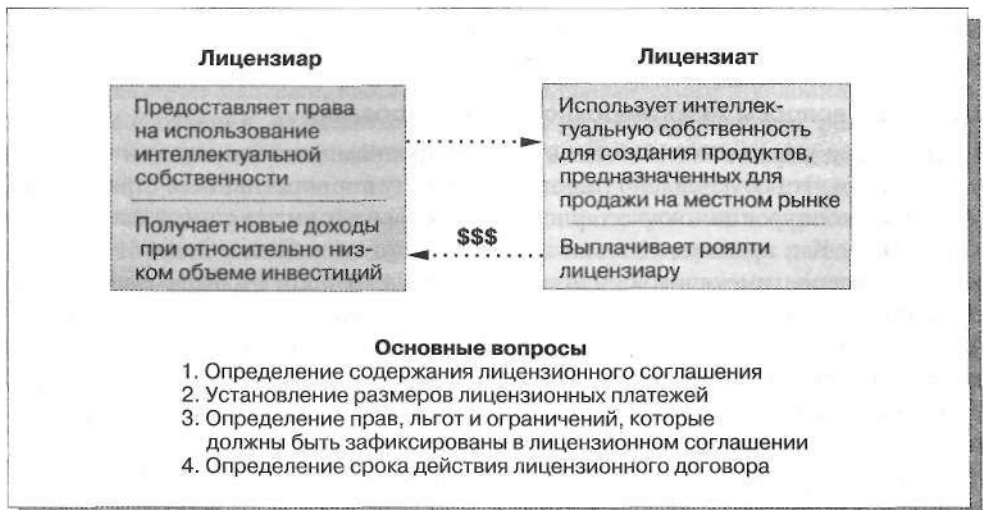
Источник: «The World's Largest Corporations», *Fortune*, July 21, 2003, p. 106.

Международное лицензирование

Лицензирование представляет собой еще один способ проникновения компании на зарубежные рынки. Лицензирование (licensing) — это процедура, в соответствии с которой **компания-лицензиар** предоставляет право на использование своей интеллектуальной собственности (технологии, методов ведения бизнеса, патентов, авторских прав, брендов и торговых марок) другой компании, **компания-лицензиату**, за определенное вознаграждение. Схематически этот процесс представлен на рис. 12.3. Решение об использовании лицензирования в качестве способа проникновения может быть принято под влиянием политических факторов. Компаниям не рекомендуется использовать лицензирование для выхода на рынки тех стран, где не обеспечивается защита прав интеллектуальной собственности, поскольку у них могут возникнуть проблемы с рассмотрением конфликтов по лицензионным соглашениям в судебных органах этих стран. С другой стороны, использование лицензирования целесообразно в случаях, когда в странах, куда планирует проникнуть компания, введены высокие тарифные и нетарифные ограничения, затрудняющие ввоз товаров в эти страны, или когда в этих странах существуют ограничения на ПЗИ или на репатриацию прибылей.

Лицензирование широко используется для проникновения компаний на зарубежные рынки, поскольку этот способ не требует больших прямых издержек. Компания уже понесла издержки на формирование интеллектуальной собственности, передаваемой по лицензии; следовательно, доходы, полученные на основании лицензионного соглашения, в большинстве случаев можно заносить в итоговую строку счета прибылей и убытков компании. Кроме того, лицензирование позволяет компании воспользоваться преимуществом размещения производства

Рис. 12.3. Процесс лицензирования



в зарубежных странах, не принимая на себя право собственности на зарубежные предприятия и не неся никаких управленческих и инвестиционных обязательств за рубежом.

Лицензирование является важным элементом стратегий многих международных компаний. Рассмотрим компанию *Nintendo Company*. Эта компания выпускает игровые приставки и картриджи для электронных игр. Помимо этого компания продает многим фирмам во всем мире лицензии на разработку и (в некоторых случаях) на производство игровых картриджей, которые предназначены для использования в игровых приставках компании. Как предусмотрено условиями лицензионных соглашений, компания *Nintendo* предоставляет разработчикам электронных игр технические спецификации своих игровых приставок. Фирмы, с которыми сотрудничает *Nintendo*, разрабатывают новые игры, а затем платят компании лицензионное вознаграждение за право на производство игровых картриджей. Посредством лицензирования компания *Nintendo* не только генерирует новые доходы; она также стимулирует разработку новых видеоигр, которые, в свою очередь, повышают спрос на игровые приставки «Nintendo». Аналогичные соглашения заключаются между многими компаниями, которые занимаются разработкой видеоигр и программного обеспечения.²⁴

Еще одна компания, которая придерживается стратегии лицензирования, — это *Cantab Pharmaceuticals PLC*, основанная ученым Кембриджского университета компания, занимающаяся биотехнологиями. *Cantab* специализируется на иммуногенетике — отрасли медицины, которая, использует генно-инженерную вакцину для восстановления и укрепления иммунной системы человека в борьбе с такими болезнями, как герпес, остроконечная кондилома и рак шейки матки. В компании, которая пошла по пути сосредоточения больших усилий на создании иммуногенных лекарственных препаратов, ощущается нехватка ресурсов для быстрого и эффективного производства и распределения самых современных препаратов, созданных специалистами самой компании. Именно по этой причине эта молодая британская компания предпочитает передавать права на использование своей технологии крупнейшим фармацевтическим компаниям, таким как *GlaxoSmithKline* и *Pfizer*.²⁵

Основные вопросы международного лицензирования

Практически каждое соглашение о международном лицензировании является уникальным, что обусловлено различиями между корпоративными стратегиями, уровнями конкуренции, характеристиками товаров и интересами лицензиара и лицензиата. Как правило, условия лицензионного соглашения подробно излагаются в договоре, имеющем юридическую силу, в котором отражены следующие вопросы: 1) определение содержания лицензионного соглашения; 2) установление размера лицензионных платежей; 3) определение прав, привилегий и ограничений; 4) определение срока действия лицензионного договора.

Определение сферы действия соглашения. Лицензиар и лицензиат должны определить, какие права и привилегии подлежат, а какие не подлежат фиксации в лицензионном соглашении. Например, компания *Heineken* имеет эксклюзивное право на производство и продажу напитка «Pepsi-Cola» в Нидерландах.

Компания *PepsiCo* должна также либо предоставить в распоряжение *Heineken* формулу изготовления напитка, либо поставлять в адрес компании концентрированный сироп колы. После этого компания *Heineken* может смешать этот сироп с газированной водой, разлить полученный напиток в подходящие бутылки и заниматься дальнейшим распределением продукта и его продаж в Нидерландах. Компания *PepsiCo* не имеет права заключать лицензионные соглашения о продаже напитка «Pepsi-Cola» с конкурирующими компаниями в Нидерландах; с другой стороны, компания *Heineken* не имеет права выпускать другие продукты компании *PepsiCo* (такие как картофельные чипсы «Lay's») без заключения отдельного соглашения. Кроме того, *Heineken* не имеет права изменять формулу изготовления напитка *PepsiCo*, продавать продукты компании на рынке как свои собственные или вывозить их за пределы Нидерландов.

Установление размера лицензионных платежей. Определение размера лицензионных платежей — еще один вопрос, решение которого предусматривается условиями лицензионного соглашения. Очевидно, что лицензиар желает получить как можно большее вознаграждение за предоставление лицензии на использование своей интеллектуальной собственности. С другой стороны, получатель лицензии рассчитывает на то, что он сможет платить за нее как можно меньше. В то же время каждая из сторон заинтересована в том, чтобы соглашение приносило прибыль другой стороне, что стимулировало бы готовность обеих сторон должным образом выполнять свои договорные обязательства. Лицензиат должен убедиться в том, что он сможет обеспечить рентабельность своей деятельности после выплаты лицензионного взноса. Лицензиар предпримет попытку установить такую ставку, которая позволила бы ему компенсировать затраты на ведение переговоров и приведение лицензионного соглашения в действие, а также покрыть по меньшей мере часть своих затрат, связанных с фиксированными инвестициями в интеллектуальную собственность, которая является предметом лицензирования. Безусловно, с точки зрения лицензиара лицензионный взнос, после вычета переменных издержек, должен покрывать также упущенную выгоду, т. е. прибыль, которую лицензиар мог бы получить в случае использования другого способа проникновения на зарубежный рынок.

Лицензионные платежи, выплачиваемые в соответствии с условиями лицензионного соглашения, называются **роялти** (royalty). Как правило, роялти выплачивается лицензиару в виде твердого комиссионного вознаграждения, фиксированной суммы в расчете на единицу проданного товара или (что наиболее распространено) в виде процентов от продаж лицензионных товаров или услуг. Размер роялти в большинстве случаев зависит от существующих рыночных факторов; тем не менее в большинстве случаев ставка роялти назначается на уровне от 3 до 5% объема продаж, и эта ставка уже на протяжении длительного времени считается обоснованной и приемлемой. Некоторые лицензионные соглашения предусматривают также выплату роялти в минимальном размере, что призвано гарантировать максимальное использование лицензиатом преимуществ рыночной ценности предмета лицензии, а не просто владение правами на объект интеллектуальной собственности, позволяющее лицензиату ограничивать возможности своих конкурентов получить аналогичные права.

Определение прав, привилегий и ограничений. В лицензионном соглашении должны быть также предусмотрены условия, оговаривающие права и привилегии, предоставляемые лицензиату, а также ограничения, налагаемые на его действия лицензиаром. Например, если лицензиат в процессе производства лицензионного продукта начинает использовать материал более низкого качества, чтобы увеличить размеры прибыли, репутации продукта лицензиара может быть нанесен серьезный ущерб. В случае, если лицензионным соглашением предусмотрена передача технологии, производственных процессов или методов производства, у лицензиата может появиться искушение продать эту информацию другой компании, что также нанесет ущерб лицензиару. Кроме того, лицензиат может просто занизить данные об объеме продаж, стремясь сократить размер лицензионных платежей.

Для того чтобы предотвратить возможность таких действий получателя лицензии, в соглашении, как правило, предусматривается ограничение свободы его действий в плане передачи третьим лицам информации, полученной от лицензиара. В договоре также указывается тип и форма отчетности об объемах продаж лицензионных товаров или услуг, которую должен вести лицензиат, и определяются стандарты качества, которых должен придерживаться лицензиат. Для того чтобы избежать дорогостоящего судебного разбирательства, в лицензионном соглашении должны быть также предусмотрены способы разрешения конфликтов, возникающих между сторонами соглашения. Например, во многих лицензионных соглашениях предусмотрено требование о разрешении споров через независимого посредника.

Определение срока действия лицензионного договора. Лицензиар может рассматривать лицензионное соглашение в качестве элемента краткосрочной стратегии, задача которой состоит в сборе информации о зарубежном рынке при низких затратах и минимальном риске. Если товары или услуги компании продаются хорошо, лицензиар может отдать предпочтение самостоятельному проникновению на данный рынок после окончания срока действия лицензионного соглашения. Таким образом, лицензиар может стремиться к заключению краткосрочного лицензионного договора. С другой стороны, если срок действия договора слишком короткий, лицензиат вряд ли согласится вкладывать деньги в необходимое изучение потребительского спроса, создание сетей распределения и/или размещение производственных мощностей. Такое решение потенциального получателя лицензии основывается на его предположении о том, что он не сможет амортизировать свои капиталовложения на протяжении срока действия лицензионного договора. Как правило, лицензиар пытается возложить ответственность за освоение рынка на лицензиата. Следовательно, вероятная длительность действия лицензионного соглашения находится в прямой зависимости от объема капиталовложений, которых требует от лицензиата выполнение договорных обязательств, предусмотренных в соглашении. Например, лицензиаты, построившие тематический парк Токийский Диснейленд, настаивали на заключении 100-летнего лицензионного соглашения с *Walt Disney Company*. Только при выполнении этого условия они согласились инвестировать миллионы долларов в строительство парка. Тем не менее в большинстве случаев срок действия лицензионных соглашений намного меньше этого периода.

Преимущества и недостатки международного лицензирования

Лицензирование сопровождается относительно низким уровнем финансового риска, но только при условии, если лицензиар полностью изучит возможности ведения бизнеса на целевом рынке, а также возможности потенциальных получателей лицензии. Кроме того, лицензирование позволяет лицензиару собрать больше информации о потенциальном объеме продаж своих товаров или услуг на новом рынке, не выделяя на это больших финансовых и управленческих ресурсов. Лицензиат извлекает выгоду из лицензирования, получая возможность производить и продавать товары или услуги, которые уже получили признание на других международных рынках, при относительно небольших издержках на НИОКР. Например, разработчики игр для приставок «Nintendo» могут быть относительно уверены в надежности своего бизнеса, зная о том, что в мире существуют миллионы игровых приставок, на которых используются их игровые картриджи.

В то же время лицензирование предполагает упущенную выгоду. Этот способ проникновения ограничивает рыночные возможности обоих партнеров. Например, до тех пор пока действует лицензионное соглашение между компаниями *PepsiCo* и *Heineken*, *PepsiCo* не имеет права самостоятельного выхода на рынок безалкогольных напитков в Нидерландах, а *Heineken* не имеет права продавать на этом рынке конкурирующие напитки, такие как «Coca-Cola». Кроме того, лицензиар и лицензиат зависят друг от друга в сфере обеспечения качества продукции и поддержания репутации бренда. Ошибочные действия одной стороны могут нанести ущерб другой стороне. Наконец, если лицензиат или лицензиар не придерживается условий договора, последовавшее за этим дорогостоящее и утомительное судебное разбирательство также может повредить интересам обеих сторон.

Не имеет значения, настолько тщательно оговорены все условия сотрудничества между лицензиаром и лицензиатом в лицензионном соглашении, — всегда существует риск возникновения разногласий и проблем. Например, несколько лет назад Олег Кассини (Oleg Cassini) предоставил лицензию *Jovan*, американскому отделению лондонской компании *Glaxo SmithKline*, на продажу косметических изделий торговой марки «Cassini» на территории США. После подписания соглашения к компании/оши с аналогичным предложением, но на более выгодных условиях обратилась компания *Diane Von Furstenberg Cosmetics*. Впоследствии компания *Jovan* подписала лицензионный договор с *Von Furstenberg* о производстве и продаже продукции этой компании вместо продукции *Cassini*. Компания *Cassini* осталась на рынке США без лицензиата. Еще больше осложнил ситуацию тот факт, что в соответствии с одним из пунктов договора между *Cassini* и *Jovan* компания *Cassini* не имела права предоставлять лицензию на использование своего имени другим американским фирмам. Компания *Cassini* предъявила *Jovan* иск на сумму \$789 млн. В итоге этот конфликт был урегулирован без судебного разбирательства, но продукция *Cassini* попала на рынок Соединенных Штатов через три года после намеченной даты.²⁶ Компания *Laura Ashley* столкнулась с аналогичными проблемами после того, как она сроком на 20 лет предоставила компании *L'Oreal* эксклюзивные права на продвижение на рынок косметических средств, туалетных принадлежностей и духов торговой марки «Laura Ashley». Впоследствии, когда выяснилось, что в течение шести лет компания *L'Oreal* про-

давала на рынке только один вид духов «Laura Ashley», британская компания подала на *L'Oreal* в суд, мотивируя свои претензии тем, что французская косметическая компания не смогла в полной мере использовать истинный потенциал бренда «Laura Ashley».²⁷

И последняя проблема — долгосрочные стратегические последствия лицензирования технологии компании. Многие фирмы обеспокоены тем, что предоставление лицензиату права на использование технологии неизбежно приведет в будущем к появлению нового конкурента. Лицензиат, выпускающий тот или иной продукт по лицензионному договору, может со временем узнать секреты производства, имеющиеся у лицензиара, или разработать новые, собственные приемы изготовления продукта. Кроме того, лицензиат, действуя на основании лицензионного договора, может создать себе независимую репутацию компании, выпускающей продукцию или предоставляющей услуги высокого качества. В лицензионном договоре может быть предусмотрено ограничение географического региона, на рынке которого лицензиат имеет право производить и продавать данный продукт. Тем не менее по истечении срока действия этого договора бывший лицензиат может принять решение о расширении сферы деятельности на территорию, где уже работает лицензиар. Это риск, который должен взять на себя лицензиар в случае, если он выберет предоставление лицензии на выпуск своей продукции.

Международный франчайзинг

Франчайзинг, который фактически является особой формой лицензирования, представляет собой еще одну широко распространенную стратегию интернационализации бизнеса. **Франчайзинг** (franchising) предоставляет франчайзеру больше прав в плане контроля над деятельностью франчайзи, а также предусматривает более мощную поддержку франчайзи со стороны франчайзера, чем в случае сотрудничества между лицензиаром и лицензиатом. В настоящее время международный франчайзинг представляет собой одну из наиболее быстро развивающихся форм международного бизнеса. Франчайзинговое соглашение предоставляет независимому предпринимателю или компании (**франчайзи** — franchisee) вести бизнес под именем другого предпринимателя или компании (**франчайзера** — franchisor) в обмен на выплату вознаграждения. Франчайзер предоставляет в распоряжение своих франчайзи торговую марку, технологию и продукт с хорошей репутацией, а также оказывает вспомогательные услуги, такие как организация рекламной кампании, подготовка персонала, предварительное резервирование мест (в гостиничном бизнесе) и разработка программ обеспечения качества товаров или услуг.

Основные вопросы международного франчайзинга

Успех международного франчайзинга с наибольшей степенью вероятности может быть обеспечен при наличии определенных условий ведения бизнеса на целевом рынке. Во-первых, франчайзинг может стать действенным способом про-

никновения на зарубежный рынок в случае, если франчайзеру удалось добиться успеха на отечественном рынке благодаря уникальности его продукта, а также преимуществ используемых им методов работы. Деятельность компании *McDonald's* на первоначальном этапе ее жизненного цикла оказалась успешной, так как рестораны компании предлагали клиентам популярное, практически неизменное меню, а также быстрое и качественное обслуживание. Во-вторых, франчайзинг может дать хорошие результаты, если факторы, обусловившие успех компании на отечественном рынке, могут быть перенесены на зарубежные рынки. Компания *McDonald's* обязана своим дальнейшим процветанием таким факторам, как популярность «американской» еды в других странах мира, значимость эффективного обслуживания и низких цен для потребителей во всем мире, а также стремление иностранцев посещать рестораны быстрого обслуживания *McDonald's* во время своего пребывания в США. В-третьих, использование международного франчайзинга в качестве способа проникновения может оказаться оправданным, если франчайзеру удалось добиться значительных успехов в сфере ведения бизнеса на условиях франчайзинга на отечественном рынке. Например, еще до строительства первого ресторана *McDonald's* за рубежом компания открыла сотни таких ресторанов на территории США. И последний аргумент в пользу международного франчайзинга состоит в заинтересованности местных инвесторов заключать франчайзинговые соглашения. Для хорошо зарекомендовавших себя франчайзинговых компаний, таких как *McDonald's*, это в большинстве случаев не представляет никакой проблемы.

Как и в случае лицензионных соглашений, франчайзинговые соглашения подробно излагаются в официальных договорах, в которых указывается типичный набор условий договора. Во-первых, в большинстве случаев франчайзер получает от франчайзи фиксированное вознаграждение плюс роялти за право использования фирменного названия, торговой марки, формул и технологий франчайзера. Во-вторых, франчайзи, как правило, дает свое согласие следовать требованиям франчайзера относительно соблюдения заданного плана бизнес-операций и форм финансовой отчетности. В то же время франчайзеры допускают определенную степень гибкости, чтобы франчайзи имел возможность адаптировать продукт компании-франчайзера к местным обычаям и вкусам местных потребителей. Например, в ресторанах *McDonald's*, расположенных в Германии и Швейцарии, продается пиво, а в ресторанах, расположенных во Франции, — вино. Наконец, франчайзер практически всегда оказывает франчайзи помощь в открытии новых торговых точек, предоставляет в его распоряжение свой опыт, организует рекламные компании и содействует формированию положительного имиджа продукции компании в представлении потребителей. Кроме того, франчайзер в большинстве случаев имеет возможность заключать выгодные контракты с поставщиками.

Многие многонациональные корпорации используют франчайзинг в качестве способа интернационализации своей деятельности. Сети ресторанов быстрого обслуживания, такие как *McDonald's*, *Dunkin' Donuts*, *Baskin-Robbins*, *Pizza Hut* и *KFC*, открывают свои рестораны на условиях франчайзинга во всем мире. Компания *Benetton* имеет сеть розничных магазинов по продаже модной одежды, действующих на условиях франчайзинга в 120 странах мира. В США, как и в других

странах, есть розничные магазины японской компании *Bridgestone Corporation*, которые продают автомобильные шины «Bridgestone» и «Firestone»; эти магазины также действуют на условиях франчайзинга.

Преимущества и недостатки международного франчайзинга

Одним из преимуществ международного франчайзинга является то, что франчайзи получает возможность заняться хорошо зарекомендовавшим себя бизнесом с проверенным продуктом и технологией его производства. С другой стороны, франчайзер получает возможность расширять свою деятельность в других странах при относительно небольшом объеме издержек и низком уровне риска. Кроме того, франчайзер имеет возможность получить от местных предпринимателей жизненно важную информацию об обычаях и культурных аспектах ведения бизнеса в той или иной стране. Далее франчайзер может извлечь из сотрудничества с франчайзи еще более ценные уроки, которые применимы не только к рынку страны пребывания. Например, компания *McDonald's* извлекла выгоду из такого накопления и передачи опыта в мировых масштабах (см. главу 11). По мнению руководства *McDonald's*, рестораны компании должны располагаться в отдельных зданиях, построенных в небольших городках или в пригородных зонах крупных городов. Одному из японских франчайзи удалось убедить руководство *McDonald's* в том, чтобы ему позволили открыть ресторан *McDonald's* в одном из административных зданий, расположенных в центральной части города. Успех этого ресторана заставил высшее исполнительное руководство компании пересмотреть свою концепцию размещения ресторанов быстрого обслуживания. В настоящее время рестораны *McDonald's* открываются в деловых районах многих крупных городов мира.

Недостаток франчайзинга заключается в том, что, как и в случае с лицензированием, обе стороны франчайзингового договора должны распределять между собой прибыль, полученную от предприятия, действующего на условиях франчайзинга. Международный франчайзинг может оказаться еще более сложным, чем отечественный. Например, когда компания *McDonald's* расширила свою деятельность на рынок Москвы, ей пришлось обучать местных фермеров выращивать картофель, который соответствовал бы требуемым стандартам. Кроме того, осуществление контроля над деятельностью франчайзи во многих случаях бывает проблематичным. Например, компании *McDonald's* пришлось аннулировать договор франчайзинга с одним из французских инвесторов, так как работа открытых им ресторанов не соответствовала уровню стандартов *McDonald's*.

Специализированные способы проникновения в международном бизнесе

Помимо перечисленных выше, компания может использовать несколько специализированных стратегий участия в международном бизнесе, не требующих долгосрочных инвестиций. К числу таких специализированных способов можно отнести контрактное производство, управленческие контракты и строительство объектов под ключ.

Контрактное производство

Контрактное производство (contract manufacturing) применяется как крупными, так и небольшими компаниями, которые привлекают другие компании для удовлетворения большинства или всех производственных нужд. Эта стратегия позволяет компании сократить объем финансовых и трудовых ресурсов, необходимых для физического изготовления продукции. Например, руководство *Nike* придерживается стратегии фокусирования ресурсов компании на маркетинге продукции; при этом заключены контракты на производство спортивной обуви «Nike» с многочисленными предприятиями, расположенными в странах Юго-Восточной Азии. Компания *Mega Toys* (основанная Чарли Ву (Charlie Woo) компания с оборотом \$30 млн, базирующаяся в Лос-Анджелесе) также заключает контракты с китайскими предприятиями на производство недорогих игрушек и сувениров, что позволяет компании *Mega Toys* сосредоточить усилия на организации сбыта своей продукции. Однако таким компаниям приходится отказываться от контроля над производственными процессами, что может привести к возникновению проблем с обеспечением качества продукции, а также других непредвиденных трудностей. Например, компания *Nike* пострадала от серии тяжелых ударов, нанесенных ее имиджу в глазах общественности (в том числе от серии нелестных комиксов компании *Doonesbury*) в результате сообщений о небезопасных условиях труда и грубом обращении менеджеров с рабочими на вьетнамских предприятиях, выпускающих спортивную обувь марки «Nike».²⁸

Управленческий контракт

Управленческий контракт (management contract) — это соглашение, в соответствии с которым одна компания предоставляет управленческие, технические и другие специализированные услуги второй компании на протяжении предварительно оговоренного периода за денежное вознаграждение. Первая компания получает за свои услуги либо фиксированную плату, либо процент от продаж. В управленческом контракте может быть также предусмотрена выплата специальных премий за повышение прибыльности, увеличение объема продаж или обеспечение высокого уровня качества. Управленческие контракты позволяют компаниям получать дополнительные доходы, не подвергаясь инвестиционным рискам и не принимая на себя каких-либо обязательств. Например, одно из подразделений компании *Hilton Hotels* предлагает услуги по управлению и резервированию мест тем гостиницам, которые функционируют под фирменным названием «Hilton», но не являются собственностью компании. Таким же образом крупные авиакомпании, такие как *Air France*, *British Airways* и *KLM*, во многих случаях продают свой управленческий опыт небольшим государственным авиакомпаниям, центральные офисы которых находятся в развивающихся странах.

Строительство объектов под ключ

Контракт с подрядчиком, несущим полную организационную и финансовую ответственность за выполнение работ (другими словами, контракт на строительство объекта под ключ), — это еще одна специализированная стратегия участия в международном бизнесе. **Контракт на строительство объекта под ключ**

(turnkey contract) — это договор, в соответствии с которым компания берет на себя обязательства по проектированию, строительству и оснащению объекта с последующей передачей заказчику объекта, полностью готового к эксплуатации. За строительство объекта под ключ может быть назначена фиксированная цена; в таком случае компания получает прибыль, обеспечивая такой уровень издержек, который ниже этой фиксированной цены. Помимо такого варианта оплаты в контракте о строительстве объекта под ключ может быть предусмотрено оплата по принципу «издержки плюс фиксированная прибыль», что перекладывает риск перерасхода финансовых средств сверх сметы с подрядчика на заказчика.

Международные контракты о строительстве объектов под ключ во многих случаях имеют отношение к крупным, сложным многоуровневым проектам, таким как строительство атомной электростанции, аэропорта или нефтеперерабатывающего завода. Управление такими сложными строительными проектами требует особой квалификации. Именно поэтому строительство большинства таких объектов осуществляется при участии крупнейших строительных компаний, таких как *Bechtel*, *Halliburton*, *Hyundai Group*, новозеландской компании *Fletcher Challenge Ltd* и германской компании *Friedrich Krupp GmbH*. Получение контрактов на строительство выгодных объектов во многих случаях основывается на возможностях финансирования со стороны правительства страны, в которой расположена строительная компания (например, в США такое финансирование осуществляет Эксимбанк), или на наличии политических связей между родной страной компании и страной заказчика. Американские проектно-строительные компании получили ряд контрактов на строительство объектов в Саудовской Аравии благодаря наличию дружественных отношений между этими двумя странами; в то же время французским строительным компаниям удалось получить выгодные контракты во франкоязычных африканских странах.

В настоящее время все большую популярность получают так называемые «проекты СЭП» («строительство-эксплуатация-передача» — «B-O-T, build-operate-transfer»), предполагающие, что компания строит объект, эксплуатирует его, а затем передает право собственности на этот объект другой компании. Такой подход позволяет подрядчику получать прибыль от эксплуатации объекта и права собственности на него на протяжении определенного периода времени. С другой стороны, подрядчик подвергается финансовым рискам на протяжении этого периода. Например, у правительства Габона появились планы улучшения качества снабжения граждан страны электроэнергией и питьевой водой. Получив помощь от Международной финансовой корпорации, одного из подразделений Группы Мирового банка (речь о которой шла в главе 7), правительство Габона заключило контракт с ирландской компанией *Electricity Supply Board International* и французской компанией *Compagnie Generale des Faux* на эксплуатацию электросети и системы водоснабжения страны на протяжении 20 лет. Эти две компании инвестировали \$600 млн в модернизацию соответствующих мощностей. По истечении 20-летнего периода право собственности на эти активы будет передано правительству Габона.

Прямые иностранные инвестиции

Рассмотренные выше стратегии проникновения (экспорт, лицензирование, франчайзинг и специализированные стратегии) позволяют компании интернационализировать свою деятельность, не вкладывая капитал в предприятия и производственные мощности за рубежом. Тем не менее многие компании предпочитают вести бизнес на международном рынке посредством организации собственных производственных или сервисных предприятий на территории зарубежных стран и осуществления контроля над деятельностью этих предприятий. Другие компании могут избрать путь первоначального выхода на зарубежные рынки посредством экспорта, лицензирования, франчайзинга или контрактного производства. После сбора достаточного количества информации об экономических условиях, существующих на том или ином зарубежном рынке, и приобретения опыта ведения бизнеса на нем у руководства компании может возникнуть желание расширить бизнес на этом рынке посредством строительства собственных или приобретения действующих предприятий (такой стратегии, например, придерживалась компания *Baskin-Robbins* в России).

Прямые инвестиции в собственные предприятия за рубежом обеспечивают более высокую степень контроля компании над деятельностью зарубежных подразделений и расширяют потенциальные возможности получения прибыли. Такой контроль имеет особое значение для деятельности компаний, где существует необходимость тщательной стратегической координации деятельности зарубежных подразделений с целью получения синергетического эффекта (как это было сделано в компании *IBM*) или в которых подобный контроль позволяет максимально использовать потенциал технологии, опыт специалистов компании в сфере производства продукта или любую другую форму интеллектуальной собственности компании. Например, на основании результатов одного из исследований был сделан вывод о том, что британские дочерние предприятия многонациональных корпораций, базирующихся в США, более эффективны и конкурентоспособны по сравнению с британскими отечественными компаниями аналогичного профиля. Причины этого состоят прежде всего в том, что американские материнские компании имеют возможность передавать технологии и управленческий опыт своим британским дочерним предприятиям.²⁹

Прямые зарубежные инвестиции представляют собой более предпочтительный способ проникновения, если заказчики в стране, куда компания планирует проникнуть, предпочитают вести бизнес с местными производителями. С целью поддержки отечественной экономики компании и правительства многих стран принимают совместное участие в реализации программ создания благоприятных условий для продукции отечественного производства (при этом пропагандируется принцип «покупай американское», «покупай корейское» и т. д.). В равной степени важным является тот факт, что в представлении многих менеджеров по закупкам местное производство обеспечивает более надежные поставки, более быстрое обслуживание, а также более широкие возможности взаимодействия с поставщиками.

С другой стороны, выбор ПИИ в качестве способа проникновения в большей степени подвергает компанию экономическим и политическим рискам. Компания сталкивается с более сложной системой управления деятельностью своих зарубежных подразделений и с потенциальным снижением ценности своих иностранных инвестиций в случае неблагоприятных колебаний валютного курса. Принятие решения об использовании ПИИ в качестве способа проникновения может зависеть также от правительственной политики. Как отмечено в главе 3, правительства зарубежных стран могут ограничивать прямые инвестиции в их экономику путем прямого контроля над иностранным капиталом, введения ограничений на приобретение иностранными компаниями местных фирм или ограничений на репатриацию дивидендов и капитала. С другой стороны, отечественные правительства могут поддерживать ПИИ путем страхования политических рисков. Компании, использующие ПИИ, должны также решать стандартные задачи управления, эксплуатации и финансирования своих зарубежных подразделений, преодолевая при этом дополнительные препятствия, связанные с выполнением этих задач в политической, правовой и культурной среде, которая отличается от отечественной среды ведения бизнеса. Существует три типа ПИИ: 1) **строительство новых предприятий** (так называемая стратегия «greenfield»); 2) **приобретение действующих предприятий** (стратегия приобретений, или стратегия «brownfield») и 3) участие в совместных предприятиях.

Стратегия строительства новых предприятий

Стратегия строительства новых предприятий предполагает организацию деятельности предприятия с нуля (слово «greenfield» («зеленое поле») в английском названии этой стратегии — это метафора: новый объект возводится на участке нетронутой земли, покрытой зелеными травами). Придерживаясь такой стратегии, компания покупает или берет в аренду участок земли, строит на этом участке новые производственные или сервисные объекты, нанимает и/или переводит менеджеров, рядовых служащих и рабочих, после чего начинает эксплуатацию нового объекта. Производственное предприятие компании *Fuji Film*, расположенное в штате Южная Каролина, представляет собой пример инвестиций в новое строительство, так же как и сборочное предприятие компании *Mercedes-Benz* в штате Алабама и компании *Nissan* в английском городе Сандерленд.

Стратегия строительства новых предприятий имеет ряд преимуществ. Во-первых, компания имеет возможность выбрать под строительство участок, который лучше всего удовлетворяет необходимым требованиям, и построить на этом участке современное предприятие, оснащенное новейшим оборудованием. Открытие таких предприятий создает новые рабочие места, поэтому местные власти во многих случаях предлагают компаниям различные экономические стимулы, чтобы привлечь строительство на свою территорию. Такие стимулы позволяют компаниям сократить общий объем издержек. Кроме того, при такой стратегии компании начинают деятельность на зарубежном рынке «с чистой страницы». Менеджерам не приходится иметь дело с существующими долгами, модернизировать устаревшее оборудование или прилагать много усилий к изменению устаревших методов работы, которые к тому же находятся под защитой профсоюзов,

не желающих идти на компромисс. Например, руководство компании *GM* считает самым большим преимуществом своего нового предприятия в городе Айзенах (бывшая Восточная Германия) возможность внедрять на этом предприятии японские методы производства и управлять трудовыми ресурсами, не вступая при этом в борьбу, с рабочими, не желающими отказываться от старых привычных методов. Кроме того, компания имеет возможность придерживаться удобных для нее темпов адаптации к национальной культуре ведения бизнеса, вместо того чтобы незамедлительно принимать на себя обязательства по управлению недавно приобретенной действующей компанией. Исследования показывают, что вероятность выбора стратегии строительства новых объектов вместо приобретения действующих предприятий находится в прямой зависимости от глубины культурных различий между средой ведения бизнеса в родной стране компании и в принимающей стране.³⁰

С другой стороны, стратегия строительства новых предприятий имеет также и ряд недостатков. Во-первых, успешная реализация этой стратегии требует времени и терпения. Во-вторых, земельный участок, расположенный в подходящем месте, может оказаться слишком дорогим или недоступным. Строительство нового предприятия влечет за собой необходимость согласования многих вопросов с местными и общегосударственными нормативными актами; кроме того, компания должна контролировать строительство нового предприятия. Компания должна также нанять местных рабочих и подготовить их к выполнению своих обязанностей на требуемом уровне эффективности. И наконец, строительство новых объектов может усилить отношение общественности к компании как к зарубежному предприятию.

Руководство компании *Disney* столкнулось с рядом трудностей такого рода в процессе строительства тематического парка Парижский Диснейленд. Несмотря на то что французское правительство согласилось продать компании *Disney* требуемый участок земли по договорной цене, руководство *Disney* было не совсем готово установить контакты с французскими строительными подрядчиками. Например, у менеджеров компании возникли многочисленные трудности в плане общения с художником, который предлагал 20 различных оттенков розового цвета для гостиницы, прежде чем специалисты компании одобрили цвет. Церемония торжественного открытия парка оказалась на грани срыва, когда местные подрядчики потребовали выплаты \$150 млн за выполнение дополнительных (как они утверждали) работ по заказу компании *Disney*. Кроме того, у компаний *Disney* возник конфликт с французскими работниками, которые не желали принимать американские трудовые ценности и стандарты, как того требовало руководство компании.³¹

Стратегия приобретения существующих предприятий

Вторая стратегия ПИИ — это стратегия приобретения действующих компаний, которые ведут бизнес в принимающей стране. Без сомнения, процесс подготовки сделки о приобретении компании, в который вовлечены банкиры, юристы, представители регулирующих органов и специалисты по торговле недвижимостью, может оказаться очень сложным. Тем не менее основной мотив использования

такой стратегии очень прост. Приобретая действующую компанию, покупатель получает контроль над предприятиями, персоналом, технологией, торговыми марками и сетями распределения купленной фирмы. При этом все подразделения приобретенной компании продолжают функционировать и генерировать прибыль по мере того, как компания-покупатель интегрирует новую структуру в свою международную стратегию. Кроме того, в отличие от стратегии строительства новых предприятий, стратегия приобретения не требует увеличения производственных мощностей в данной отрасли промышленности. В условиях избытка производственных мощностей это очевидное преимущество.

В некоторых случаях международные компании приобретают местные фирмы только для того, чтобы проникнуть на рынки зарубежных стран. Например, компания *Procter & Gamble* проникла на мексиканский рынок бытовых бумажных изделий, купив фирму *Loreto y Pena Pobre* у ее владельца, компании *Grupo Carso SA*. Такой шаг позволил *Procter & Gamble* получить в свое распоряжение производственные мощности *Loreto*, широко известные торговые марки бумажных салфеток и туалетной бумаги этой компании, а также действующую систему распределения продукции.³² Точно так же компания *American Eagle Outfitters* приобрела канадские сети магазинов по торговле молодежной одеждой *Beaemag* и *Thrifty's*. Приобретение 150 торговых точек позволило американской компании розничной торговли быстро проникнуть в широкий сегмент канадского рынка.³³

В других случаях стратегия приобретения может применяться как способ радикального изменения стратегии компании. Например, государственная компания *Saudi Arabian Oil Co.* попыталась снизить зависимость от добычи сырой нефти посредством покупки нефтеперерабатывающих компаний, таких как крупнейшая филиппинская компания *Petron Corporation* и южнокорейская компания *Ssangyong Oil Refining Company*. В 1974 г., после приватизации, руководством бывшей государственной голландской почтовой и телефонной компании *Koninklijke PTT Netherland* было принято решение об интернационализации бизнеса, чтобы компания смогла выстоять в конкурентной борьбе на дерегулированном рынке Евросоюза. Чтобы повысить свою конкурентоспособность, компания приобрела австралийскую фирму *TNT Ltd.*, что позволило ей объединить деятельность своих подразделений, предоставляющих почтовые услуги, со службой доставки срочных посылок компании *TNT*.³⁴

Тем не менее стратегия приобретения действующих предприятий также имеет ряд недостатков. Компания-покупатель принимает на себя все обязательства (финансовые, управленческие и др.) покупаемой фирмы. Например, если в приобретенной компании сформировались неудовлетворительные трудовые отношения, не выплачены взносы в пенсионный фонд или если компания не выполняет свои обязательства по обеспечению мер против загрязнения окружающей среды, компания-покупатель берет на себя ответственность за решение всех этих проблем. Как правило, покупающей компании необходимо также израсходовать достаточно большую сумму денег еще до начала деятельности приобретенной фирмы. Например, при покупке развлекательного конгломерата *MCA* компании *Matsushita* пришлось выплатить сумму \$6,6 млрд сразу же после заключения сделки. Напротив, стратегия строительства новых предприятий позволяет ком-

пании расширять свою деятельность постепенно, а также распределять инвестиции на более длительный период времени.

Совместные предприятия

Еще одна форма ПИИ — это совместные предприятия. **Совместные предприятия** (joint ventures) появляются, если не менее двух компаний договариваются о совместной деятельности и создании отдельной компании совместного владения, задача которой состоит в поддержке взаимных интересов учредителей. Количество договоров о создании таких совместных компаний быстро увеличивается в условиях радикальных изменений в сфере технологий, средств телекоммуникации и правительственной политики разных стран — изменений, которые превосходят способность каждой отдельно взятой международной компании в полной мере использовать свои собственные возможности. Принимая во внимание возрастающее значение межкорпоративного сотрудничества, а также совокупность уникальных задач, возникающих перед международными компаниями в связи с таким сотрудничеством, авторы книги посвятили этой теме главу 13.

Краткое изложение содержания главы

Резюме

Важнейшим аспектом процесса формирования международной стратегии является выбор целевого рынка. Принятие решения относительно целесообразности проникновения компании на тот или иной зарубежный рынок зависит от ряда факторов, таких как потенциальные возможности этого рынка, наличие конкуренции, политическая и правовая среда, а также социокультурные факторы. Кроме того, в процессе принятия такого решения руководству компании необходимо тщательно проанализировать затраты, преимущества и риски, связанные с проникновением на каждый потенциальный рынок. После принятия решения о расширении международных операций компании и оценки потенциальных зарубежных рынков необходимо выбрать способ проникновения и методы обеспечения конкурентоспособности на выбранных рынках. Для этого в распоряжении международных компаний имеется ряд стратегических альтернатив. Выбор способа проникновения требует внимательного изучения свойственных именно этой компании преимуществ обладания особыми активами, преимуществ размещения, а также преимуществ интернализации операций.

Экспорт — наиболее распространенный способ первоначального проникновения компании на зарубежные рынки, это процесс передачи товаров или услуг из одной страны в другие страны для дальнейшего использования или продажи. Мировой объем экспорта продолжает стремительно увеличиваться. Существует несколько форм экспорта, в том числе косвенный экспорт, прямой экспорт и внутрикорпоративный обмен товарами или услугами. В процессе принятия решения о целесообразности экспорта руководству компании необходимо проанализировать такие факторы, как правительственная политика, особенности маркетинга, потребности клиентов, а также вопросы логистики и распределения.

Экспортные посредники оказывают содействие компаниям в их экспортной деятельности. К числу экспортных посреднических компаний относятся компании по управлению экспортом, экспортные ассоциации Уэбба-Померена, международные торговые компании и внешнеторговые компании.

Международное лицензирование, еще один популярный способ проникновения, имеет место в случае, когда одна компания предоставляет другой право на использование своей интеллектуальной собственности. К числу основных задач, рассматриваемых в международном лицензировании, относятся ведение переговоров относительно взаимовыгодных условий ведения бизнеса, определение размера вознаграждения за предоставление прав на интеллектуальную собственность, определение прав и привилегий, предоставляемых лицензиату, а также ограничений, налагаемых на его деятельность, и определение срока действия лицензионного соглашения.

Международный франчайзинг также все чаще используется международными компаниями в качестве способа проникновения. Международный франчайзинг предполагает заключение соглашения между сторонами, в соответствии с которым франчайзи, независимая компания или независимый предприниматель, ведет бизнес под именем франчайзера. Успешная работа компании в системе франчайзинга требует соблюдения ряда рыночных условий. Как и в случае лицензионных соглашений, условия сотрудничества между франчайзером и франчайзи подробно излагаются и детализируются во франчайзинговых соглашениях.

Существуют три специализированных способа проникновения международных компаний на зарубежные рынки: контрактное производство, управленческие контракты и строительство объектов под ключ. Контрактное производство позволяет компании передавать процесс физического изготовления продукции на внешний подряд, концентрируя собственные ресурсы на других элементах цепочки создания ценности. В соответствии с условиями управленческого контракта одна компания за определенное денежное вознаграждение предоставляет управленческие, технические и другие специализированные услуги другой компании. Строительство объектов под ключ предполагает, что одна компания полностью своими силами проектирует, строит и оборудует тот или иной объект для другой компании.

Самый сложный способ проникновения — это прямые иностранные инвестиции. Этот способ подразумевает владение и управление собственностью в другой стране. Одна из стратегий ПИИ, стратегия строительства новых предприятий, предполагает, что компания-инвестор создает совершенно новое предприятие с нуля. Напротив, стратегия приобретения действующих предприятий предполагает покупку уже существующего предприятия компании, действующей в принимающей стране. Третья форма ПИИ — совместные предприятия, которыми совместно владеют и управляют не менее двух компаний.

Контрольные вопросы

1. Назовите этапы анализа зарубежных рынков.
2. Назовите основные вопросы, на которые необходимо ответить руководству компании в процессе выбора способа проникновения на новый зарубежный рынок.

3. Что такое экспорт? Почему в последние годы наблюдается высокий уровень активизации экспортной деятельности компаний?
4. Перечислите основные преимущества и недостатки экспорта.
5. Назовите три формы экспорта.
6. Что такое экспортный посредник? Какова его роль? Назовите типы экспортных посреднических компаний.
7. Что такое международное лицензирование? В чем состоят его преимущества и недостатки?
8. Что такое международный франчайзинг? Назовите его преимущества и недостатки.
9. Перечислите три специализированных способа проникновения международных компаний на зарубежные рынки и объясните принципы их действия.
10. Что такое ПИИ? Каковы три основные формы ПИИ? Назовите относительные преимущества и недостатки каждой из форм ПИИ.

Вопросы АЛЯ обсуждения

1. Возможно ли, по вашему мнению, принять решение о проникновении на тот или иной зарубежный рынок, не посетив его? Обоснуйте свой ответ.
2. Как вы думаете, насколько трудно менеджерам компании оценить затраты, выгоды и риски, которыми сопровождается проникновение компании на тот или иной зарубежный рынок?
3. Какое влияние на принятие решения относительно выбора способа проникновения оказывает каждое из преимуществ, описанных в эклектической теории Даннинга?
4. Почему экспорт товаров или услуг является самым распространенным способом первоначального проникновения на зарубежные рынки?
5. Какие конкретные факторы могли бы обусловить отказ компании от использования экспорта в качестве способа проникновения?
6. Какие условия обеспечивают эффективность внутрикорпоративного обмена?
7. Ваша компания планирует начать экспортную деятельность. По каким характеристикам вы бы осуществляли выбор экспортного посредника?
8. Как вы думаете, получают ли торговые компании такого типа, как японские компании «*sogo susha*», широкое распространение в США? Обоснуйте свою точку зрения.
9. Какие факторы заставили бы вас отказаться от предложения потенциального лицензиата о продаже продукции вашей компании на зарубежном рынке?
10. При каких условиях компании целесообразно придерживаться стратегии прямых инвестиций в строительство новых предприятий? В приобретение действующих предприятий?

Развитие навыков в международном бизнесе

(Примечание: перед выполнением этого упражнения рекомендуется прочитать заключительный раздел данной главы.)

Процесс проникновения компании *Heineken* на новый рынок состоит из следующих шагов, предназначенных для максимизации потенциальных прибылей компании на этом рынке.

1. На первоначальном этапе проникновение в большинстве случаев заключается в экспорте пива на новый рынок с целью повышения уровня узнаваемости и укрепления имиджа бренда «Heineken».
2. Если продажи выглядят многообещающими, компания предоставляет лицензию местной пивоваренной компании на выпуск и продажу пива «Heineken». Этот шаг позволяет компании *Heineken* увеличить объем продаж и в то же время лучше ознакомиться с деятельностью местных сетей распределения продукции.
3. Если лицензирование также дает многообещающие результаты, компания *Heineken* либо выкупает часть местной пивоваренной компании, либо создает совместное предприятие с этой компанией.

Конечным результатом проникновения компании *Heineken* на новый рынок именно таким способом является двухуровневая модель рынка с дорогостоящим пивом марки «Heineken» на верхнем уровне и дешевыми напитками местных брендов на нижнем; при этом продукты, находящиеся на обоих уровнях, выпускаются на одном и том же предприятии, продаются одними и теми же продавцами через одну и ту же сеть распределения.

Задание

После ознакомления с текстом и анализа подхода, который использует компания *Heineken* при проникновении на новый рынок, разделитесь на группы, состоящие из четырех-пяти человек в каждой, и выполните следующие задания.

1. Идентифицируйте по меньшей мере пять знакомых вам продуктов или брендов, для сбыта которых на зарубежных рынках можно было бы использовать тот же трехэтапный подход, который применяет компания *Heineken*.
2. Идентифицируйте по меньшей мере пять знакомых вам продуктов или брендов, для сбыта которых на зарубежных рынках нельзя было бы использовать эту стратегию. Сформулируйте четкое логическое обоснование каждого из этих случаев.
3. Сформируйте случайным образом список из 10 выбранных выше примеров, не раскрывая логического обоснования каждого примера. Обменяйтесь составленным списком с другой группой. Каждая группа должна проанализировать список, полученный от другой группы, и отнести указанные в нем продукты или бренды к двум категориям: «продукт или бренд, для которого можно использовать подход компании *Heineken*» и «продукт или бренд, для

которого нельзя использовать подход компании *Heineken*». Будьте готовы к тому, чтобы представить логическое обоснование своего решения.

4. Из каждой пары групп, обменявшихся списками, сформируйте новую группу. Сопоставьте списки, которыми вы обменялись, и выделите те пункты этих списков, по которым ваши мнения относительно разделения по двум названным выше категориям совпали и не совпали. Проанализируйте причины разногласий.

Дополнительные вопросы

1. Назовите факторы, которые позволяют компании *Heineken* использовать описанный выше подход и препятствуют некоторым другим компаниям следовать по тому же пути. Компании каких типов с наибольшей и наименьшей степенью вероятности могли бы воспользоваться этим подходом?
2. Что нового вы узнали о международном бизнесе, выполняя это упражнение?

Заключительный кейс

Глобальный подход компании *Heineken*

Компания *Heineken NV* занимает третье место в мире среди крупнейших производителей пива после компаний *Anheuser-Busch* и *SABMiller*. На рынке США *Heineken* продает больше пива, чем обе эти компании. Из общего объема продаж компании *Heineken* в 2002 г., составившего €0,3 млрд (в сентябре 2003 г. евро стоил \$1,13), только 14% пришлось на продажи в Нидерландах (внутреннем рынке компании). *Heineken* лидирует на рынке пива не только во всех европейских странах; эта компания продает свою продукцию в Северной и Южной Америке, Африке и Азии — всего в 170 странах мира.

Компания *Heineken* была основана в 1864 г. Джеральдом Хайнекеном (Gerald Heineken) в Амстердаме. Деятельность компании была успешной практически с самого начала. Через несколько лет после открытия компания экспортировала пиво во Францию, Италию, Испанию, Германию и даже в страны Дальнего Востока. В 1914 г. руководством *Heineken* было принято решение об экспорте пива в Соединенные Штаты Америки. Сын Джеральда Хайнекена Генри, который управлял компанией в то время, отправился в США, чтобы организовать деятельность компании на американском рынке. На борту корабля Генри Хайнекен познакомился с молодым барменом, которого звали Лео ван Манчинг (Leo van Munching). Генри был настолько поражен тем, как бармен разбирается в пиве, что предложил ван Манчингу заключить договор о создании компании *Van Munching & Company*, которая занималась бы импортом продукции *Heineken* в Северную Америку.

Несмотря на общий успех компании *Heineken*, во время сухого закона она прекратила свою деятельность на территории США. После отмены сухого закона в 1933 г. компания возобновила продажи на американском рынке, снова предоста-

вив эксклюзивные права на импорт пива «Heineken» в США компании *Van Munching & Company*. После Второй мировой войны Генри Хайнекен отправил своего сына Альфреда в Нью-Йорк учиться маркетингу и рекламному делу у Лео ван Манчинга. Альфред вернулся в Нидерланды в 1948 г. с большим багажом знаний, которые впоследствии использовал для того, чтобы помочь отцу в организации проникновения компании на рынки разных стран мира.

После этого последовал период стабильного развития компании *Heineken*. Сейчас компания имеет пивоваренные заводы в 50 странах мира. Самые крупные заводы находятся в Канаде и Франции; в то же время компания производит пиво в Новой Гвинее, Австралии и Бразилии. Предприятие, организованное совместно с крупнейшей японской пивоваренной компанией *Kirin*, обеспечивает *Heineken* большую долю на этом рынке. В 1968 г. компания *Heineken* выкупила своего крупнейшего голландского конкурента, компанию *Amstel*. В 80-е гг., предвосхищая создание единого европейского рынка, компания *Heineken* начала активное расширение своей деятельности в странах Европы. Цель компании состояла в том, чтобы достичь такого же подавляющего господства на европейском рынке, как это удалось добиться компании *Anheuser-Busch* на рынке США. Чтобы расширить ассортимент выпускаемых напитков и получить возможность сбыта своей продукции на территории Европы, компания *Heineken* приобрела действующие пивоваренные заводы во Франции, Греции, Ирландии, Италии и Испании. Кроме того, компания приобрела контрольный пакет акций венгерской пивоваренной компании *Komaromi Sörgyar*, а также словацкой компании *Zlaty Bazant Brewery*. Позже, чтобы сократить объем операционных издержек, компания закрыла десять старых пивоваренных заводов и модернизировала шесть оставшихся. Для того чтобы облегчить процесс управления сложной международной системой распределения продукции, компания *Heineken* вложила большие средства в переносные интернет-технологии. Сейчас компания использует Интернет, чтобы информировать своих дистрибьюторов о продажах, мерах по продвижению продукции на рынок и т. д. Дистрибьюторы могут использовать Интернет для передачи данных об объемах продаж, а также для размещения заказов.

Интересно, что руководство компании *Heineken* отказалось открывать свой пивоваренный завод в США. Причина этого состоит в следующем. Несколько лет назад компания *Miller*, имеющая права на сбыт пива марки «Lowenbrau» в США, продавала столько пива, изготовленного в Мюнхене, сколько можно было привезти из Германии. Чтобы удовлетворять растущий спрос, компания *Miller* инициировала пересмотр условий договора, заключенного с *Lowenbrau*, и начала производство пива в штате Техас по лицензии. Вскоре объем продаж начал уменьшаться, частично по той причине, что пиво «Lowenbrau» больше нельзя было назвать импортным и в восприятии потребителей оно больше не относилось к категории настоящего баварского пива. Для того чтобы избежать ошибки, допущенной руководством *Lowenbrau*, а также сохранить репутацию своего пива как настоящего «импортного» пива, компания *Heineken* продолжает ввозить свою продукцию на рынок США, даже несмотря на то, что было бы дешевле выпускать его на территории Соединенных Штатов.

Однако не так давно в компании *Heineken* было принято одно важное стратегическое решение, касающееся деятельности в США: компания выкупила *Van Munching & Company*, изменила название этой фирмы на *Heineken USA* и в настоящее время непосредственно контролирует каналы распределения. Осуществление контроля над *Heineken USA* со стороны компании *Heineken* позволило сократить общий объем издержек, а также получить дополнительную прибыль на каждую бутылку пива, продаваемого в США. Компания *Heineken* получила возможность координации маркетинговых кампаний, проводимых в США, с глобальной стратегией продвижения на рынок знаменитого во всем мире пива.

Помимо всего прочего некоторое время назад руководством *Heineken* был предпринят шаг, которые многие обозреватели относят к категории перспективных инвестиций. В октябре 2002 г. компания *Heineken* приобрела единственную в Египте пивоваренную компанию *Al Ahram Beverage Co.* за \$280 млн. Помимо того что эта сделка оказалась самой крупной сделкой в финансовой истории Египта, большинство аналитиков расценили ее как весьма удачное приобретение компанией *Heineken* еще одной успешной пивоваренной компании. Однако в 2003 г. стала очевидной реальная значимость этого приобретения. В настоящее время в мире насчитывается 1,3 млн мусульман, многим из которых может понравиться пить пиво. Тем не менее из-за того, что ислам запрещает потребление алкогольных напитков, этот рынок остается в значительной степени неосвоенным. Однако компания *Al Ahram* выпускает очень популярное безалкогольное пиво марки «Fayouz». С этой точки зрения план руководства *Heineken*, который кажется удивительно простым, обладает громадным потенциалом получения прибыли: компания *Heineken* может использовать свои глобальные сети маркетинга и распределения продукции для внедрения пива «Fayouz» в других мусульманских странах, что позволит привлечь миллионы новых потребителей.

Вопросы к кейсу

1. Охарактеризуйте основные задачи анализа зарубежных рынков, которые приходится решать таким компаниям, как *Heineken*.
2. Проанализируйте преимущества и недостатки экспорта компаний *Heineken* своего пива из одной страны в другую.
3. Перечислите основные проблемы, с которыми сталкивалась компания *Heineken* в сфере международного лицензирования до настоящего момента.
4. Используя сеть Интернет, узнайте больше о прямых зарубежных инвестициях компании *Heineken* и сравните полученные данные с показателями компании *Anheuser-Busch*.

Источники: «Heineken Has Ambitious Plans for Islamic World», *New York Times*, January 4, 2003, p. 4; *Heineken 2002 Annual Report*; «Replacing Inventory with Information», *Forbes*, March 24, 1997, pp. 54-58; «Heineken Finds Strong Local Brew», *Financial Times*, February 7, 1996, p. 16; «Heineken's Battle to Stay Top Bottle», *BusinessWeek*, August 1, 1994, pp. 60-62; *Hoover's Handbook of World Business 2003* (Austin: Hoover's Business Press, 2003), p. 250.

«Guanxi» и «woofies»*:

анализ способов проникновения на китайский рынок

В данной главе были проанализированы различные сделки, которые рассматриваются компанией в процессе международной деятельности. Дайте ответ на следующие вопросы, основываясь на сведениях, представленных в данной главе, а также воспользовавшись видеоматериалами, которые может подобрать для вас преподаватель.

1. Какие факторы анализируют компании в процессе определения оптимальных способов проникновения на зарубежные рынки?
2. С какими проблемами и возможностями сталкиваются иностранные компании в процессе их деятельности в Китае?
3. Как изменилась политика китайского правительства и его отношение к иностранным компаниям? Какое влияние эти изменения оказали на формы деловых операций иностранных компаний в Китае?

* Китайское слово «guanxi» (в русской транскрипции — «гуанси») означает «личные связи» и представляет собой один из аспектов культуры ведения бизнеса в Китае.

«Woofies» — это термин, на профессиональном сленге обозначающий новый тип финансовых организаций, «wholesale financial institutions» — финансовых учреждений, принимающих только крупные вклады (вклады, которые превышают \$100 000) — *Примеч. перев.*

Глава

13

Международные стратегические альянсы

«Рост в Европе числа магазинов, продающих телевизоры, помог компаниям увеличить спрос на свою продукцию с помощью рекламы.»

После изучения главы студент должен уметь:

- f дать сравнительную характеристику совместных предприятий и других форм стратегических альянсов;
- 4- охарактеризовать преимущества стратегических альянсов;
- 4- дать описание типов стратегических альянсов;
- 4- проанализировать формы управления стратегическими альянсами;
- 4- перечислить недостатки стратегических альянсов.

Европейская война сухих завтраков

Европейский рынок сухих завтраков фактически был сформирован благодаря усилиям компании *Kellogg*. Будучи производителем таких популярных брендов, как «*Kellogg's Corn Flakes*», «*Rice Krispies*» и «*Frosted Flakes*», компания *Kellogg* начала внедрять свою продукцию на рынок Великобритании в 20-е гг., а на рынок стран континента — в 50-е гг. Однако жители Европы традиционно предпочитали завтракать такими продуктами питания, как хлеб, фрукты, яйца, мясо, поэтому объем продаж продукции компании в европейских странах оставался небольшим. В действительности жителям Европы потребовались целые десятилетия, чтобы сухие завтраки стали для них привычными.

Однако на протяжении нескольких последних лет спрос на завтраки из зерновых продуктов начал быстро увеличиваться, так как в последнее время европейские потребители стали больше заботиться о своем здоровье и начали искать замену традиционному завтраку из яиц и мяса. Плотный рабочий график все увеличивающегося количества семей с двумя работающими членами семьи также обусловил повышение спроса на продукты питания, готовые к употреблению. Появление супермаркетов в странах Европы — еще один фактор, который способствовал повышению спроса на сухие завтраки. В прежние времена продукты питания продавались преимущественно в небольших специализированных магазинах, которые во многих случаях весьма неохотно размещали на своих торговых площадях фасованные продукты из зерна, так как они занимали много места на полках. Однако в последнее время в Европе появилось много крупных супермаркетов, где достаточно места на полках, чтобы разместить более широкий ассортимент товаров. Кроме того, увеличение количества телемагазинов в европейских странах способствовало повышению узнаваемости товаров и спроса на них посредством рекламы. Не приходится и говорить о том, что громадный потенциал европейского рынка продуктов питания из зерновых культур привлек также и интересы конкурентов компании *Kellogg*.

Один из крупнейших конкурентов *Kellogg* в США — компания *General Mills*, которая выпускает такие популярные бренды, как «Cheerios» и «Golden Grahams». Традиционным рынком сбыта продукции этой компании была Северная Америка. Однако в последнее время руководство *General Mills* пришло к выводу о том, что компании пора проникать на европейский рынок. В то же время высшие должностные лица *General Mills* осознавали, что превзойти компанию *Kellogg*, которая контролирует 50% мирового рынка продуктов питания из зерновых культур, а также занимает господствующее положение на европейском рынке, можно только в результате ожесточенной борьбы.

После тщательного изучения проблемы проникновения компании *General Mills* на европейский рынок генеральный директор компании Брюс Этутер (Bruce Atwater) пришел к выводу, что высокий уровень конкурентоспособности *General Mills* на европейском рынке можно обеспечить только при условии тесного сотрудничества с каким-либо стратегическим партнером, расположенным в Европе. Г-ну Этутеру не понадобилось много времени, чтобы выбрать такого партнера: им стала компания *Nestle*, крупнейшая в мире компания по производству пищевых продуктов. «Nestle» — это название, известное каждой европейской семье. Компания *Nestle* имеет развитую систему распределения, а также собственные промышленные предприятия, расположенные во многих странах мира. Одна важная сфера, в которой компания *Nestle* на тот момент еще не добилась успеха, — это рынок продуктов питания из зерновых культур. Исходя из этого г-н Этутер сделал вывод о том, что именно эта компания охотно согласится на сотрудничество с *General Mills*.

Обратившись с предложением о сотрудничестве к своему коллеге из компании *Nestle*, Брюс Этутер с удивлением обнаружил, что руководство *Nestle*, со своей стороны, также рассматривало возможность совместной деятельности с *General Mills*. С точки зрения менеджеров *Nestle*, компания *General Mills* могла передать *Nestle* свои знания в сфере технологий производства продуктов питания из зерновых культур, существующую линию хорошо зарекомендовавших себя продуктов, а также опыт продажи продукции такого типа потребителям, особенно детям.

На совместном собрании высшие менеджеры двух компаний наметили основные положения плана действий. В соответствии с этим планом каждая компания должна была выделить \$80 млн на создание новой фирмы, получившей название *Cereal Partners Worldwide (CPW)*. Офис компании *CPW* был организован в городке Морж (Швейцария). Компания *General Mills* согласилась установить свои запатен-

тованные производственные системы на действующих предприятиях *Nestle*, осуществлять контроль над производством продуктов из зерновых культур, а также оказывать помощь в организации рекламных кампаний. Компания *Nestle*, в свою очередь, дала свое согласие на использование своего всемирно известного фирменного названия на выпускаемых продуктах, а также взяла на себя обязанность организации сбыта и распределения этих продуктов на территории Европы. Партнеры поставили перед компанией *CPW* две основные задачи: обеспечение годового объема продаж в размере \$1 млрд и завоевание стабильного второго места в мире по удельному весу на рынке за пределами Северной Америки к 2000 г.

Компании *CPW* удалось добиться успеха практически по всем показателям. К числу первых больших побед компании можно отнести заключенную с компанией *Disneyland Paris* сделку о поставке завтраков из зерновых продуктов в рестораны и гостиницы тематического парка Парижский Диснейленд и об использовании персонажей Уолта Диснея в рекламе продукции компании. Компания *CPW* достаточно быстро получила статус важнейшего игрока на европейском рынке продуктов питания из зерновых культур, добившись при этом выполнения одной из поставленных задач — завоевания второго места на европейском рынке (удельный вес компании на этом рынке составил 12%, а на рынке Великобритании — 25%). Упрочив свои позиции в Европе, компания *CPW* расширила свою деятельность на рынки Латинской Америки и Азии. В настоящее время компания присутствует на рынках 75 стран мира, обеспечивая стабильный, расширяющийся поток доходов, поступающих в адрес родительских компаний, *Nestle* и *General Mills*.¹

Глобализация деятельности компании может потребовать больших капиталовложений, в особенности когда необходимым условием достижения успеха является координация решений, принимаемых в сфере разработки новых продуктов, их производства, распределения и маркетинга, а также в области финансирования всех операций, осуществляемых в разных уголках мира. При этом может оказаться, что компания испытывает нехватку внутренних ресурсов, необходимых для эффективного участия в конкурентной борьбе с другими компаниями аналогичного профиля на международном рынке. Большие затраты на разработку новых продуктов, покрываемые только за счет внутрикорпоративных ресурсов, могут подорвать бюджет компании. Следовательно, компания может пойти по пути поиска партнеров, с которыми она могла бы разделить эти затраты. Еще один вариант развития событий — когда в компании разработана новая технология выпуска того или иного продукта, но отсутствует сеть распределения или производственные мощности по его изготовлению, которые могли бы удовлетворить нужды всех целевых национальных рынков. В результате такая компания может прибегнуть к поиску других фирм с опытом или преимуществами, которые бы дополняли возможности самой компании, и начать с этими фирмами переговоры о сотрудничестве. Как показано во вступительном разделе, именно на основании этих факторов в компаниях *Nestle* и *General Mills* было принято решение об объединении усилий и начале совместной деятельности.

Международное сотрудничество компаний

Сотрудничество международных компаний может принимать различные формы, в частности, взаимный обмен лицензиями на запатентованные технологии, со-

вместное использование производственных мощностей, совместное финансирование исследовательских проектов, а также сбыт продукции партнера через действующие сети распределения. Такие формы сотрудничества известны под общим названием «стратегический альянс». **Стратегический альянс** (strategic alliance) — это деловое соглашение о взаимовыгодном сотрудничестве между двумя или более компаниями. Партнеры по стратегическому альянсу могут договориться об объединении своей деятельности по разработке новых продуктов, а также об обмене опытом в сфере маркетинга и управления. Например, компании *Kodak* и *Fuji*, два непримиримых конкурента на рынке фотопленки, учредили стратегический альянс с такими производителями фотоаппаратов, как *Canon*, *Minolta* и *Nikon*. Задача этого альянса состояла в разработке нового стандарта фотоаппаратов и фотопленки, получившего название «Advanced Photo System» («передовая фотосистема»). Новый стандарт предназначен для того, чтобы облегчить процесс фотографирования и повысить качество фотографий.²

Совместное предприятие (joint venture) — это особый тип стратегического альянса, который предполагает создание двумя или более компаниями нового предприятия, которое было бы юридически независимым от родительских компаний. Совместные предприятия, как правило, получают статус компаний и являются собственностью компаний-учредителей в соотношении, о котором договариваются материнские компании. Несмотря на то, что материнские компании в большинстве случаев имеют неодинаковую долю в совместном предприятии, существует достаточно много совместных предприятий, в которых каждая из родительских компаний имеет одинаковую долю собственности. Компания CPW представляет собой один из примеров стратегического альянса такого типа.

Стратегический альянс — только один способ проникновения компании в другую страну и расширения ее международной деятельности. Как было показано в главе 12, существуют и другие альтернативные варианты проникновения: экспортная деятельность, лицензирование, франчайзинг и ПИИ. Однако каждый из этих способов предполагает, что компания действует самостоятельно или нанимает другую компанию (во многих случаях находящуюся на одном из нижних уровней системы распределения), которая действует от имени первой компании. Напротив, стратегический альянс предполагает сотрудничество между двумя или более компаниями. Каждый участник стратегического альянса заинтересован в поддержке собственных интересов, но использует сотрудничество с другими компаниями в качестве оптимального способа достижения своих целей.

Любое соглашение о сотрудничестве подразумевает определенный способ менеджмента. Совместное предприятие, будучи юридическим лицом, должно функционировать под управлением коллектива менеджеров и совета директоров. Существует три типа управления совместным предприятием. Во-первых, совместное управление созданным предприятием могут осуществлять сами компании-учредители; при этом каждая из компаний должна назначить на ключевые посты в совместном предприятии своих представителей, которые должны отчитываться перед родительскими компаниями. Во-вторых, одна из родительских компаний может взять на себя основную ответственность за деятельность совместного предприятия. В-третьих, для управления совместным предприятием можно нанять

команду независимых менеджеров. Третий подход наиболее предпочтителен, поскольку независимые менеджеры сосредоточивают усилия на том, что приносит выгоду совместному предприятию, а не пытаются подыгрывать руководству компаний-учредителей.³ Управление стратегическими альянсами других типов может быть более неформальным — например, такое управление может осуществляться через координационный комитет, состоящий из представителей каждой из родительских компаний. Задача такого координационного комитета состоит в том, чтобы курировать развитие альянса.

Формальная структура управления позволяет совместному предприятию ставить перед собой более разнообразные цели и заниматься разнообразными направлениями деятельности на протяжении более длительного периода по сравнению со стратегическими альянсами других типов. Стратегический альянс, не относящийся к категории совместных предприятий, может быть сформирован только для того, чтобы помочь компаниям-основателям преодолеть конкретные препятствия, с которыми эти компании могут столкнуться в ближайшем будущем. Совместное предприятие может принести больше пользы в случае, когда две компании планируют более глубокое и долгосрочное сотрудничество. Типичный стратегический альянс, не принадлежащий к категории совместных предприятий, имеет ограниченные цели (например, маркетинг новой системы видеотелефонной связи в Канаде). Совместное предприятие может быть сформировано в случае, если компании стремятся к сотрудничеству в сфере разработки, производства и продажи широкого ассортимента телекоммуникационного оборудования на рынке Северной Америки. Стратегические альянсы других типов часто формируются для осуществления конкретных задач, после выполнения которых альянс естественным образом прекращает свою деятельность. Например, действие соглашения между производителями фотоаппаратов (*Canon*, *Minolta* и *Nikon*) и производителями фотопленки (*Fuji* и *Kodak*) о создании нового стандарта «Advanced Photo System» для фотоаппаратов и фотопленки было прекращено сразу же после разработки этого стандарта. Далее каждый участник соглашения должен был сам позаботиться о дальнейшем продвижении своей продукции: в компании *Kodak* новая пленка получила название «Advantix», новые фотоаппараты *Minolta* были названы «Vectis», а фотоаппараты *Nikon* получили название «Nuvis».⁴ Поскольку совместные предприятия являются юридическими лицами, они, как правило, функционируют на протяжении более длительного периода времени. Деятельность совместных предприятий такого типа, как *СПУ*, не ограничена временными рамками и продолжается до тех пор, пока два владельца предприятия удовлетворены эффективностью его работы.

Ограниченная миссия и отсутствие формальной организационной структуры делают стратегические альянсы, не относящиеся к категории совместных предприятий, сравнительно менее стабильными. Например, в 1998 г. между компаниями *United Airlines* и *British Airways* был заключен договор об образовании стратегического альянса в сфере маркетинга услуг, охватывающий авиационные маршруты в Северной Америке и Европе. В то время объем услуг, предоставляемых компанией *United Airlines* в Европе, был достаточно небольшим, и компания теряла долю на рынке в пользу основных конкурентов — *Delta* и *American Airlines*

(каждая из этих компаний предлагала более широкий спектр услуг в сфере пассажирских авиаперевозок на европейском рынке). С целью решения этой проблемы менеджеры *United Airlines* договорились о согласовании своих графиков полетов с графиками *British Airways*. Такое согласование позволяло сделать более удобной процедуру пересадки американских пассажиров, путешествующих по Европе, с внутренних американских рейсов на рейсы *British Airways*. Соглашение было широко использовано в маркетинговых кампаниях обеих авиалиний. Во время своих визитов агенты компаний по маркетингу информировали американские и европейские туристические агентства о достигнутом соглашении и о вытекающих из него последствиях. Однако в этом же году на аукцион были выставлены рейсы авиакомпании *Pan Am* в Лондон. Компания *United Airlines* быстро воспользовалась открывшейся возможностью и приобрела эти рейсы у *Pan Am*, что существенно осложнило отношения со стратегическим партнером. В сложившихся обстоятельствах компания *British Airways* больше не представляла интереса для *United Airlines*, так как эта компания получила возможность самостоятельной деятельности на европейском рынке, в частности, на лондонских маршрутах. После этого компания *British Airways*, испытывая потребность в сотрудничестве с трансатлантическим партнером, вступила в 1993 г. в аналогичный стратегический союз с *US Air*. Три года спустя компании *American Airlines* и *British Airways* заключили договор о создании отдельного стратегического альянса. По мнению руководства *US Air*, компания стала бы самым слабым партнером в этом трехстороннем альянсе. Поэтому компания *US Air* незамедлительно возбудила иск против *British Airways* о нарушении условий договора и разорвала стратегический союз с этой компанией.

Преимущества стратегических альянсов

Как правило, компании, вступающие в стратегические альянсы, рассчитывают на получение ряда преимуществ.⁵ Как показано на рис. 13.1, для международных компаний доступны следующие четыре преимущества от формирования стратегических альянсов: возможность упрощенного выхода на новый рынок, разделение рисков, обмен знаниями и опытом, а также синергия и усиление конкурентных преимуществ.⁶

Возможность упрощенного проникновения на новый рынок

Компания, желающая проникнуть на новый рынок, во многих случаях сталкивается с рядом проблем, таких как сложившаяся практика конкурентной борьбы или неблагоприятные правительственные постановления. Партнерские взаимоотношения с одной из местных компаний помогают обойти эти барьеры. В других случаях возможность получения экономии от масштаба и диверсификации операций в сфере маркетинга и распределения продукции стимулирует активное проникновение компании на многочисленные рынки.⁷ Однако в этом случае издержки, обусловленные темпами проникновения и отсутствием достаточного количества информации о новых рынках, превышают возможности одной отдельно

Рис. 13.1. Преимущества стратегических союзов



взятой компании. Стратегический альянс может открыть возможность получения выгод от быстрого проникновения на новые рынки при одновременном удержании затрат на низком уровне.

Например, *Warner Brothers*, дочерняя компания *Time Warner*, занимающаяся распределением кинофильмов, недавно обратила свое внимание на Европу как целевой рынок с большим потенциалом роста. Чтобы ускорить проникновение на этот рынок, компания создала ряд совместных предприятий с европейскими сетями кинотеатров. В частности, компания *Warner Brothers* учредила совместное предприятие с *Lusomundo*, ведущей португальской медиакомпанией. Задача этого совместного предприятия состояла в строительстве 20 мультиплексных кинотеатров в Испании. Кроме того, компания *Warner Brothers* в сотрудничестве с *Village Roadshow* (австралийской компанией, владеющей большим количеством кинотеатров в Европе) построила 23 новых мультиплексных кинотеатра в Великобритании.⁸ Аналогичное сочетание сильных сторон различных компаний стало стимулом к созданию совместного предприятия между *Cigna*, крупной американской страховой компанией, и *Banco Excel Economico*, одним из крупнейших бразильских частных банков. Цель этого совместного предприятия заключалась в организации продаж полисов личного страхования компании *Cigna* в Бразилии. В рамках этого стратегического альянса компания *Cigna* делится с партнером своим опытом в сфере предоставления услуг в сфере страхования жизни, страхования от несчастных случаев, а также кредитного страхования. *Banco Excel*, со своей стороны, предоставляет партнеру свои знания тонкостей ведения бизнеса в индустрии финансовых услуг в Бразилии, а также доступ к своей базе розничных клиентов. Каждый из партнеров этого союза внес половину от \$19 млн, инвестированных в новую компанию *Excel Signa Seguradora*.⁹

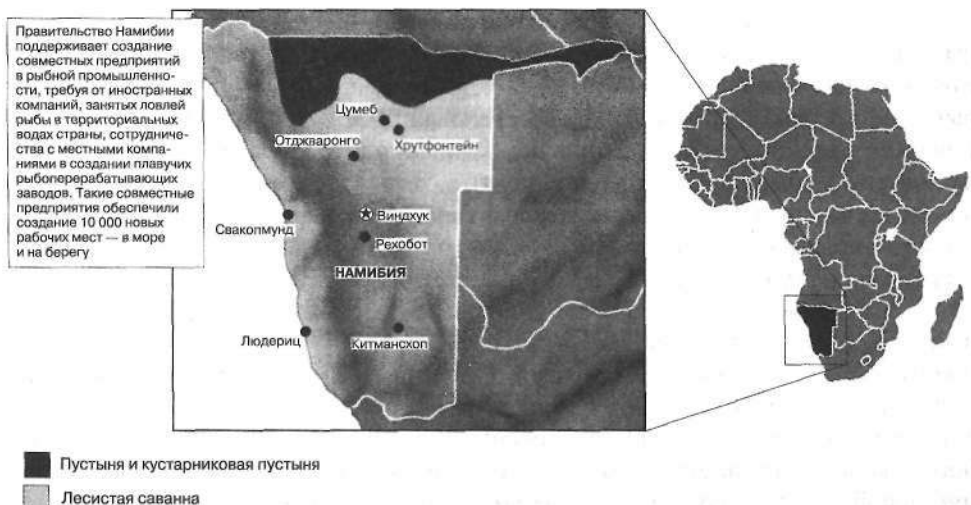
Нормативные акты и постановления, принимаемые национальными правительствами, также оказывают влияние на процесс формирования совместных предприятий. Многие страны так обеспокоены влиянием иностранных фирм на их экономику, что требуют от многонациональных корпораций обязательного сотрудничества с одной из местных компаний в качестве условия выхода этих

МНК на свои рынки.¹⁰ Например, правительство Намибии, одной из африканских стран, требует от иностранных компаний, чьи рыболовецкие суда занимаются рыбным промыслом у берегов страны, сотрудничать с местными партнерами (см. карту 13.1). В других случаях национальные правительства настойчиво привлекают иностранные компании к участию в совместных предприятиях с отечественными компаниями, чтобы добиться достижения других политических целей. В качестве иллюстрации можно привести действия правительства Китая, обусловленные его обеспокоенностью исчезновением местных брендов с полок магазинов по той причине, что китайские потребители начали отдавать предпочтение западным товарам вместо дешевых претенциозных подделок, выпускаемых китайскими государственными предприятиями. Осознавая важность местных брендов, компания *Coca-Cola* учредила с одной из местных фирм совместное предприятие, задача которого состояла в создании новой линии негазированных напитков «Heaven and Earth», адаптированных к вкусам китайских потребителей.¹¹ Некоторые аспекты китайской культуры ведения бизнеса рассматриваются более подробно в разделе «CultureQuest», посвященном углубленному изучению географии и истории.

Разделение рисков

В современном мире основные отрасли мировой экономики характеризуются таким высоким уровнем конкурентной борьбы, что ни у одной компании нет никаких гарантий достижения успеха в результате проникновения на новый рынок или разработки нового продукта. Стратегические альянсы могут использоваться либо чтобы сократить риски, которым подвергается отдельная компания, либо чтобы контролировать эти риски. Например, компания *Boeing* учредила стратеги-

Карта 13.1. Создание совместных предприятий в Намибии



Углубленное изучение географии и истории

Китай быстро становится страной, открытой для бизнеса. Однако сочетание его столетней истории и географического положения привело к формированию особой культуры ведения бизнеса, некоторые аспекты которой могут стать большой проблемой для иностранных компаний, желающих проникнуть в китайскую экономику. Информацию о том, какое влияние географическое положение и история Китая оказывают на методы ведения бизнеса в этой стране, можно найти на web-сайте www.prenhall.com/griffin.



www.prenhall.com/griffin



CultureQuest

ческий альянс с несколькими японскими компаниями с целью сокращения финансового риска в процессе разработки и производства самолета «Boeing 777» — своей последней модели пассажирского лайнера. Научно-исследовательские работы, проектирование и проведение испытаний на безопасность нового самолета обходятся компании в миллиарды долларов, причем большая часть этой суммы должна быть израсходована еще до того, как производитель сможет определить, как новая модель самолета будет принята на рынке. Хотя компания *Boeing* уже добилась больших успехов как производитель коммерческих самолетов, ее руководство стремилось сократить финансовый риск, связанный с созданием модели 777. Поэтому компания *Boeing* начала сотрудничество с тремя японскими компаниями, *Fuji*, *Mitsubishi* и *Kawasaki*, согласившись на то, что эти компании будут заниматься созданием 20% корпуса самолета модели 777. Компания *Boeing*, контролирующий партнер сформированного стратегического альянса, рассчитывала также на то, что другие участники альянса будут способствовать продаже новых самолетов крупным японским заказчикам, таким как *Japan Airlines* и *Nippon Airways*.

В качестве иллюстрации преимуществ разделения рисков можно также привести рассмотренный выше пример стратегического альянса между компаниями *Kodak*, *Fuji* и тремя японскими компаниями по выпуску фотоаппаратов. На первый взгляд может показаться странным, что компания *Kodak* согласилась сотрудничать со своим главным конкурентом, компанией *Fuji*, в сфере разработки новой фотопленки, которую сейчас производят и продают обе компании. Тем не менее более внимательный анализ ситуации свидетельствует о том, что договоренность о создании этого стратегического альянса существенно сократила риски компании *Kodak*. Руководство *Kodak* отдавало себе отчет в том, что в случае разработки новой фотопленки силами самой компании ее главный конкурент, компания *Fuji*, в свою очередь начнет агрессивную борьбу с продажами новой пленки на рынке, и компании *Kodak* придется потратить много усилий, чтобы добиться признания нового стандарта фотопленки потребителями. Еще больше усугублял ситуацию тот факт, что в компании *Fuji* могло быть принято решение о создании собственного стандарта фотопленки, что подвергло бы риску инвестиции *Kodak* в создание новой пленки в случае, если бы компании по производству фотоаппаратов,

за границей

Бизнес

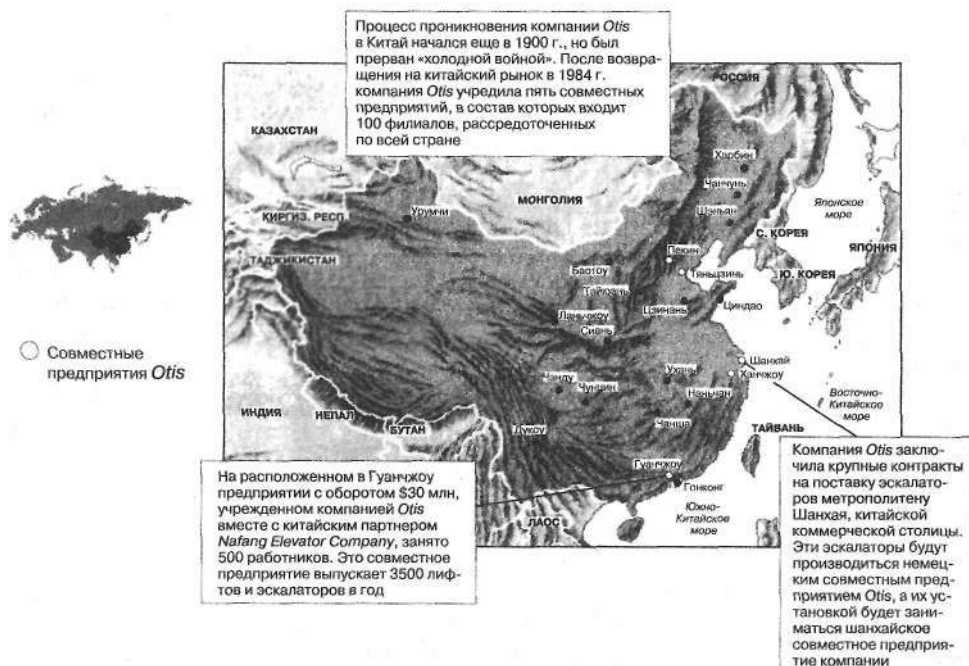
Особенности проникновения на новые рынки

Проникновение на новый рынок — это всегда рискованное предприятие, однако когда та или иная компания является первой иностранной компанией на этом рынке, она рискует еще больше. Вот почему многие иностранные компании, которые пытаются быть первопроходцами на новом рынке, часто обращаются за помощью к местным партнерам. В качестве примера можно привести компанию *Otis Elevator*.

Являясь подразделением *United Technologies*, компания *Otis* старается быть первым иностранным производителем подъемных устройств на зарождающихся рынках. Например, компания проникла в экономику Китая в 1984 г. Утром того же дня, когда пала Берлинская Стена, руководители *Otis* начали переговоры о сотрудничестве с потенциальными местными партнерами в Центральной и Восточной Европе. И совсем недавно компания *Otis* вошла в число первых американских компаний, объявивших о своем намерении проникнуть в экономику Вьетнама после снятия эмбарго на торговлю с этой страной.

Чтобы упростить выход компании на новый рынок и сократить возможные риски, руководство *Otis* всегда подыскивает одного или двух местных партнеров. Например, в настоящее время компания имеет пять различных совместных предприятий в Китае (см. карту 13.2). К моменту написания книги общий объем инвестиций компании *Otis* в экономику Китая превысил \$70 млн, а доля компании на рынке страны составляет около 25%. Объем продаж продукции компании на китайском рынке

Карта 13.2. Совместные предприятия *Otis Elevator* в Китае



составляет около \$260 млн и продолжает увеличиваться достаточно быстро. Во Вьетнаме компания *Otis* заключила сделки с двумя местными партнерами, прогнозируя высокие показатели объема продаж и прибыли в этой стране.

Руководство компании *Otis* рассматривает сотрудничество с местными партнерами как важный механизм сокращения рисков. Эти партнеры хорошо знакомы с местными условиями ведения бизнеса и могут помочь компании избежать многих проблем. Кроме того, они оказывают компании *Otis* помощь в сфере маркетинга ее продукции. Например, частично благодаря китайским партнерам компания получила выгодный контракт на поставку 158 эскалаторов для шанхайского метрополитена. С другой стороны, компании во многих случаях приходится прикладывать большие усилия к тому, чтобы добиться соответствия работы своих партнеров современным требованиям. Например, компании *Otis* потребовалось три года, чтобы заставить своего китайского партнера свернуть устаревшую производственную линию и установить современное оборудование, предложенное компанией. Для того чтобы убедить партнера в необходимости послепродажного обслуживания, потребовалось еще больше времени. Сейчас *Otis* расходует более \$2 млн в год на подготовку 5000 китайских менеджеров и служащих.

По всей видимости, стратегия *Otis* оправдывает себя. Предоставление местному партнеру самой современной технологии и оборудования, а также профессиональная подготовка работников в большинстве случаев дают высокие результаты. Однако достаточно часто простые технические решения оказываются не менее значимыми. Например, обеспечение работников российских фирм — партнеров *Otis* автофургонами позволило увеличить производительность их труда во много раз; в прежние времена эти рабочие перевозили запасные части в московском метро. В настоящее время компания *Otis* обслуживает более 118 000 лифтов в России и Украине. В общей сложности *Otis* получает 88% своих доходов за пределами США. Возможно, еще более важно то, что компания эффективно ориентирована на извлечение максимальной выгоды из перспектив быстрого развития большого количества крупных зарождающихся рынков.

Источники: «The Pioneers», *Wall Street Journal*, September 26, 1996, pp. R1, R14; «Overseas, Otis and Its Parent Get In on the Ground Floor», *Wall Street Journal*, N?n\ 2^, 1995, p. A6.

расположенные преимущественно в Японии, отдали предпочтение стандарту *Fuji*, а не стандарту *Kodak*. Руководство *Kodak*, помня об убытках, которые понесла компания *Sony*, когда вместо стандарта «Betamax» стандартным форматом видеозаписи стал стандарт «VHS», пришло к выводу о необходимости заключения сделки с *Fuji*. Этот стратегический альянс, возможно, сократил потенциальные прибыли компании *Kodak*, но он в равной степени сократил риски компании. Кроме того, компания *Kodak* получила возможность ведения бизнеса в любой конкурентной среде, используя при этом свои маркетинговые возможности, сети распределения и узнаваемость своей торговой марки в качестве орудия борьбы с конкурирующими компаниями.

Разделение рисков представляет собой важный фактор проникновения компании на новый рынок или рынок, характеризующийся высоким уровнем неопределенности и нестабильности. В разделе «Бизнес за границей» рассказывается о том, как одна из международных компаний, *Otis Elevator*, использует создание совместных предприятий для сокращения рисков в подобных ситуациях.

Обмен знаниями и опытом

Еще одна распространенная причина формирования стратегических альянсов состоит в том, что компания получает возможность восполнить недостаток собственных знаний и опыта. В компании может возникнуть необходимость узнать больше о том, как производить тот или иной продукт, как привлечь необходимые ресурсы, как преодолевать трудности, связанные с нормативными актами местных правительственных органов, или как управлять работой компании в незнакомой среде ведения бизнеса. В большинстве случаев подобную информацию может предоставить партнер по стратегическому альянсу.¹² Впоследствии полученный таким образом опыт компания может использовать для достижения других целей.

Одним из самых успешных совместных предприятий в США стало предприятие, созданное совместно компаниями *Toyota* и *GM*. Компания *General Motors* закрыла один из своих старых заводов по сборке автомобилей в г. Фримонт (штат Калифорния), так как поддержание работы этого завода требовало больших затрат и не обеспечивало необходимой эффективности. Через некоторое время компания *Toyota* дала свое согласие снова открыть этот завод и управлять его работой в рамках совместного предприятия, получившего название *NUMMI* (*New United Motor Manufacturing, Inc.*). Несмотря на то, что оба партнера имеют равную долю в этом предприятии, его работой управляет *Toyota*. Каждая компания вступила в этот альянс, прежде всего чтобы приобрести необходимые знания. Компании *Toyota* была необходима информация о том, как обращаться с рабочими и с поставщиками автомобильных деталей на американском рынке; компания *GM* стремилась из первых рук получить сведения о японских методах управления.¹³ Компания *Toyota* использовала полученную информацию через несколько лет, когда открыла новый сборочный завод в г. Джорджтаун (штат Кентукки). Компания *GM* использовала уроки, извлеченные из деятельности *NUMMI*, в процессе развертывания и эксплуатации самого нового подразделения по выпуску автомобилей, *Saturn*, а также при организации нового сборочного завода в г. Айзенах (ФРГ). В результате производительность этого завода в два раза превысила производительность предприятий *GM* на территории США.

Синергия и конкурентные преимущества

Помимо всего прочего, компании могут вступать в стратегические альянсы, чтобы получить синергетический эффект от совместной деятельности, а также добиться связанных с этим конкурентных преимуществ. Эти преимущества представляют собой сочетание всех положительных аспектов деятельности стратегических альянсов, которые анализируются в данном разделе главы. Идея состоит в том, что сочетание упрощенного выхода на новый рынок, разделения рисков и возможности приобретения опыта позволяет каждой компании, принимающей участие в стратегическом альянсе, добиться более весомых результатов и существенно повысить конкурентоспособность по сравнению с самостоятельным проникновением на новый рынок или в отрасль.

Например, формирование положительного образа торговой марки в представлении потребителей, создание эффективных сетей распределения, а также

организация таких взаимоотношений с розничными компаниями, которые бы стимулировали их выделять торговые площади под продукцию компании, — это процесс, требующий больших затрат средств и времени. Эти факторы вынудили *PepsiCo*, вторую по величине в мире компанию по производству безалкогольных напитков, учредить совместное предприятие с *Thomas J. Lipton Co*, дочерней компанией *Unilever*. Задача этого совместного предприятия состоит в производстве и продаже чайных напитков класса RTD (ready-to-drink, готовый к употреблению). Компания *Lipton*, на долю которой приходится 50% мирового рынка напитков этого класса и оборот которой составляет \$400 млн, предоставила в распоряжение созданного совместного предприятия свой опыт в производстве чая, а также признанный во всем мире бренд «Lipton». Со стороны *PepsiCo* новому совместному предприятию была предоставлена обширная, испытанная сеть распределения товаров на территории США.¹⁵ Аналогично компании *Siemens* и *Motorola* создали совместное предприятие, имеющее целью производство динамических ОЗУ емкостью 64 Мбайт и 256 Мбайт. Одной из причин сотрудничества для *Motorola* стала необходимость объединения усилий по финансированию строительства нового завода по производству компьютерных микросхем, стоимость которого составила \$1,5 млрд. Для компании *Siemens* сотрудничество с *Motorola* открыло возможность воспользоваться опытом этой компании в производстве микросхем, а также упрощало процедуру проникновения на американский рынок, на долю которого приходится 40% мирового рынка микросхем памяти типа DRAM.¹⁶ В разделе «Мир e-технологий» приведен еще один пример совместного предприятия.

Типы стратегических союзов

Как показано на рис. 13.2, сотрудничество между компаниями, входящими в состав стратегических альянсов, может развиваться по разным направлениям. Например, такое стратегическое сотрудничество может принимать форму комплексного альянса, в котором партнеры принимают участие во всех операциях, начиная от разработки нового продукта и заканчивая его изготовлением и маркетингом. Компании могут также сформировать стратегический альянс с более ограниченными функциями; усилия участников альянса в большинстве случаев сосредоточены только на одном элементе бизнеса, например — на выполнении научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР). Глубина сотрудничества между участниками зависит от основных целей каждого из партнеров.

Комплексные альянсы

Комплексный альянс (comprehensive alliance) формируется в случае, когда компании — участницы альянса договариваются о совместном осуществлении нескольких этапов процесса внедрения товаров или услуг на рынок, в частности таких этапов, как НИОКР, проектирование, производство, маркетинг и распре-

Sea Launch: союз, заключенный «на небесах»

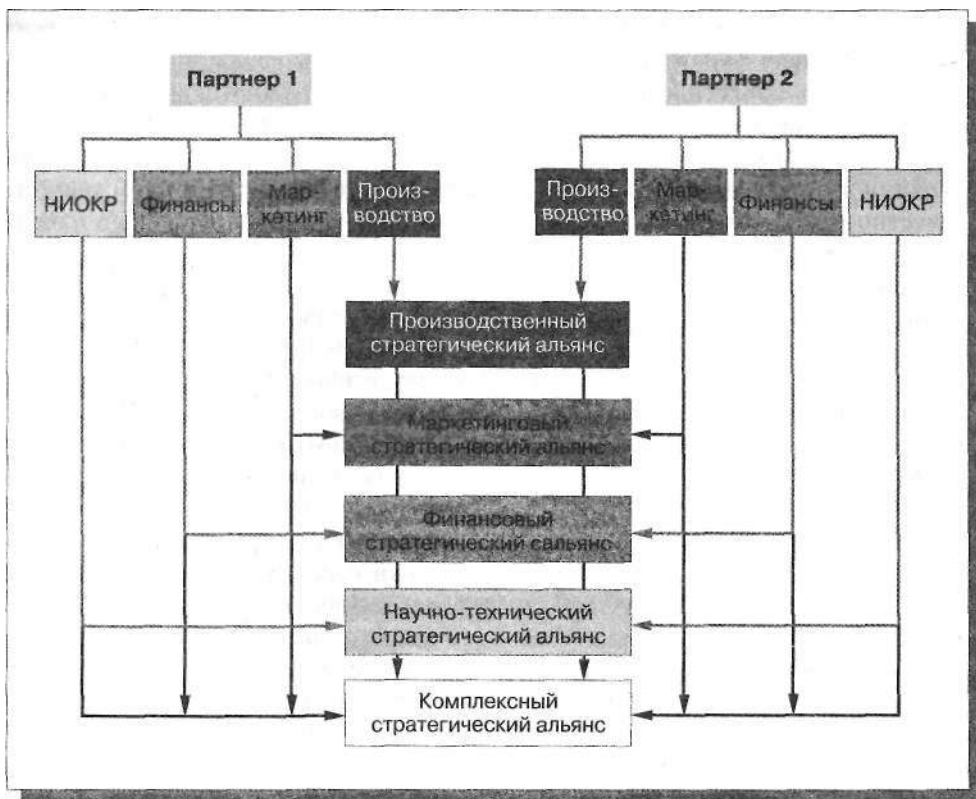
Одна из компаний, сфера интересов которой выходит за пределы земного шара, — это *Sea Launch*, совместное предприятие, сформированное украинским производственным объединением *Южмаш*, норвежской компанией *Kvaerner Group*, российским научно-производственным объединением *Энергия* и компанией *Boeing*. Задача этого совместного предприятия состоит в том, чтобы захватить львиную долю рынка запуска спутников в космос, ежегодный оборот которого составляет \$6,6 млрд. Созданная компания обладает рядом преимуществ, среди которых не последнее место занимает расположение стартовой площадки в Тихом океане. Это место идеально подходит для эффективного вывода спутников на геосинхронную околоземную орбиту. Еще одно преимущество новой компании — это знания и опыт ее учредителей в различных сферах, имеющих отношение к запуску спутников. Производственное объединение *Южмаш* — это бывшая крупнейшая советская компания по разработке и производству ракет. Именно на предприятиях этой компании выпускались ракеты СС-4, которые стали причиной кубинского ракетного кризиса, а также ракеты СС-18, которые могли переносить по 10 ядерных боеголовок. Однако после окончания «холодной войны» спрос на баллистические ракеты резко упал, поэтому *Южмаш* начал искать пути перевода своих технологий на производство продукции гражданского назначения. Научно-производственное объединение *Энергия* передает в распоряжение созданного совместного предприятия свой опыт в сфере конструирования и производства двигателей для ракетносителей, которые в прежние времена предназначались для советского ракетостроения. *Kvaerner*, компания, специализирующаяся на выполнении буровых работ в открытом море, построила пусковую платформу и делится своим опытом в транспортировке ракет на пусковой комплекс, расположенный в Тихом океане. Компания *Boeing* занимается созданием отсека бортовой аппаратуры спутника и выполняет управляющие функции в рамках совместного предприятия.

Одобрив, что все эти компании работают над созданием ракет, направленных в небо, а не друг на друга, Мировой банк предоставил \$200 млн на финансирование начального этапа деятельности компании *Sea Launch*. Компания уже запустила четыре спутника; на очереди — еще 18 спутников, которые будут запущены для таких клиентов, как *Huges Electronics*, *Loral Space & Communications Ltd.* и *PanAmSat Corp.* Учитывая резкое повышение спроса на телекоммуникационные услуги во всем мире, партнеры по совместному предприятию *Sea Launch* пришли к выводу, что «нет предела совершенству».

Источник: «Old Soviet Missile Factory Takes New Aim», *Wall Street Journal*, October 23, 2000, p. C15.

деление. Стратегические альянсы такого типа имеют широкую сферу деятельности, поэтому их успешная работа требует внедрения процедур совмещения финансовых, производственных и маркетинговых функций компаний-участниц. Однако интегрирование различных методов работы родительских компаний по широкому спектру функциональных направлений деятельности может оказаться очень сложным при отсутствии формальной организационной структуры. Именно поэтому большинство комплексных стратегических альянсов имеют форму совместных предприятий. Будучи самостоятельной хозяйственной единицей, совместное предприятие может организовать бизнес-процессы, максимально отвечающие его специфическим нуждам, вместо того чтобы приспосабливаться к зачастую несовместимым методам работы родительских компаний (как иногда происходит в стратегических альянсах других типов).

Рис. 13.2. Типы стратегических союзов



Кроме того, объединение усилий участников комплексного стратегического альянса позволяет им добиться большего синергетического эффекта за счет увеличения общего размера бизнеса и общих ресурсов. Например, компания *General Mills* все еще вела бы трудную борьбу на европейском рынке продуктов питания из зерновых культур, если бы предприятие, открытое компаний вместе с *Nestle*, занималось только реализацией маркетинговой функции. Однако в результате полного объединения относительных преимуществ каждой из этих компаний (опыта *General Mills* в производстве продуктов из зерновых культур и европейской сети распределения и узнаваемой торговой марки *Nestle*) была организована новая дочерняя компания, ставшая впоследствии основным конкурентом компании *Kellogg*.

Функциональные альянсы

Сфера деятельности стратегических альянсов может быть намного более узкой, охватывая только одно функциональное направление деятельности партнеров по альянсу. В таком случае интегрирование нужд родительских компаний является менее сложным. Следовательно, стратегические альянсы, охватывающие ту или

иную функцию компаний-участниц, во многих случаях не приобретают форму совместного предприятия, хотя совместные предприятия по-прежнему являются наиболее распространенной формой организационной структуры стратегических альянсов. К числу функциональных стратегических альянсов принадлежат производственные, маркетинговые, финансовые и научно-технические альянсы.

Производственные альянсы. Производственный альянс (*production alliance*) — это функциональный стратегический альянс, в рамках которого две или более компании занимаются производством продукции или предоставлением услуг на совместно используемом или общем предприятии. Производственный альянс может использовать предприятие, которое является собственностью одного из участников союза. Например, как было отмечено выше, совместная компания *NUMMI*, созданная компаниями *Toyota* и *GM*, действует на производственных площадях бывшего сборочного завода *GM* в Калифорнии, который в свое время был закрыт руководством *GM*. В качестве альтернативы партнеры по стратегическому альянсу могут договориться о строительстве нового завода, как произошло в случае с совместным предприятием с оборотом в \$500 млн, созданным компаниями *Chrysler* и *BMW* для организации выпуска небольших четырехцилиндровых двигателей объемом 1,4 литра в Южной Америке. Руководство обеих компаний отдавало себе отчет в том, что обеспечение высокого уровня конкурентоспособности их продукции на рынках Южной Америки и на зарождающихся рынках Азии требует разработки двигателя такого объема. Специалисты обеих компаний независимо друг от друга пришли к выводу о том, что экономию от масштаба производства на новом заводе по производству двигателей можно получить только при условии, что этот завод будет выпускать не менее 400 000 двигателей в год, хотя каждая компания могла продать только половину автомобилей, оснащенных такими двигателями. Создание совместного предприятия позволило решить эту проблему и в качестве дополнительного вознаграждения открыло родительским компаниям доступ на рынки стран — членов Mercosur.¹⁷ Совсем недавно компания *BMW* и французская автомобилестроительная компания *PSA Peugeot Citroen* также учредили новый производственный альянс, задача которого состоит в совместном производстве новых двигателей. Исследовательский центр компании *BMW*, расположенный в Мюнхене, курирует разработку новых моделей двигателей, а компания *PSA* занимается вопросами снабжения, а также выполнением инженерно-конструкторских работ.¹⁸

Маркетинговые альянсы. Маркетинговый альянс (*marketing alliance*) — это функциональный альянс, в рамках которого две или более компании совместно занимаются организацией маркетинга или передают друг другу опыт в этой сфере. В большинстве случаев один партнер в альянсе такого типа внедряет свои товары или услуги на рынок, на котором уже присутствует другой партнер. Компания, уже получившая признание на рынке, помогает компании-новичку, занимаясь вопросами продвижения ее продукции на рынок, а также вопросами рекламы и распределения ее товаров или услуг. Авторитетная компания может назначить фиксированную цену за предоставление такой помощи или получать свой процент от продаж товаров или услуг компании, впервые проникающей на данный рынок. Кроме того, компании могут договориться о продаже продукции

друг друга на взаимовыгодных условиях. Например, американская компания по производству игрушек *Mattel* и ее японский конкурент, компания *Bandai*, сформировали маркетинговый стратегический альянс. Компания *Bandai* согласилась продавать в Японии такие игрушки *Mattel*, как «Barbie», «Hot Wheels» и «Fisher Price». Компания *Mattel*, со своей стороны, взяла на себя обязательства продавать такие изделия *Bandai*, как «Power Rangers» и «Digimon» в Латинской Америке, где хорошо развита сеть распределения компании *Mattel*, а продукция *Bandai* полностью отсутствует на рынке.¹⁹ Однако в процессе формирования маркетингового альянса партнеры должны убедиться в том, что они понимают нужды и ожидания друг друга. Как показано в разделе «Мир в фокусе», недостаточное понимание этих аспектов может помешать успешной деятельности альянса.

Финансовые альянсы. Финансовый альянс (financial alliance) — это функциональный альянс компаний, которые стремятся сократить финансовые риски, связанные с реализацией того или иного проекта. Существуют различные варианты участия партнеров в финансовом стратегическом альянсе. Партнеры могут вносить на реализацию проекта равные суммы финансовых средств. Еще один вариант — когда один партнер вносит основную сумму, необходимую для реализации проекта, а другой партнер (или партнеры) предоставляет свой опыт в данной области или участвует в проекте каким-либо иным образом, частично покрывая отсутствие финансовых инвестиций. Стратегический союз между компанией *Boeing* и ее тремя японскими партнерами был создан главным образом с целью привлечения финансовых ресурсов: руководство *Boeing* искало компании, которые помогли бы компании покрыть ее затраты на НИОКР, а также разделить с ней издержки производства. Японские компании, ставшие партнерами *Boeing* по стратегическому союзу, увидели в этой сделке возможность накопления ценного опыта в производстве коммерческих самолетов, а также возможность получения дополнительных прибылей. Еще один пример финансового альянса — совместное финансирование компаниями *20th Century Fox* и *Paramount Pictures* съемок фильма «Титаник», самого успешного фильма во всей истории киноиндустрии.

Научно-технические альянсы. Стремительное развитие технологий, свойственное высокотехнологическим отраслям промышленности, а также громадные затраты, необходимые для проведения НИОКР, соответствующих требованиям технического прогресса, определяют резкое увеличение количества альянсов в сфере НИОКР. В рамках **научно-технических альянсов** (research and development alliance) партнеры договариваются о совместном проведении необходимых исследований в процессе разработки новых товаров или услуг. В качестве типичного примера научно-технического альянса можно привести сформированный в 2000 г. альянс компаний *Intel*, *Micron Technology*, *Samsung*, *Hyundai*, *NEC* и *Siemens*, имеющий целью разработку динамических оперативных запоминающих устройств (DRAM) нового поколения.²⁰ Точно так же компанией *Bayer AG* был сформирован ряд стратегических альянсов с более мелкими компаниями, занимающимися биотехнологиями (в частности, с компаниями *Millenium Pharmaceuticals* и *Morphosys*), чтобы совместными усилиями разрабатывать новые чудодейственные препараты.²¹

Мир в фокусе

Культурный конфликт между компаниями GM и Toyota

Этот маркетинговый альянс казался подарком богов - по крайней мере для компании *General Motors*. Возможности компании в плане продажи автомобилей на рынке Японии долгое время были ограничены, однако недавно GM удалось заключить с компанией *Toyota* сделку, согласно которой японская компания будет продавать автомобили марки «Chevrolet Cavalier» под маркой *Toyota* на отечественном рынке этой компании. Однако в процессе реализации этой сделки возникли определенные трудности, которые в какой-то степени обусловлены культурными противоречиями между компаниями GM и *Toyota*, возникшими как на корпоративном, так и на национальном уровне.

Безусловно, обеим компаниям с самого начала было известно, что автомобили GM необходимо будет модифицировать таким образом, чтобы их характеристики соответствовали запросам японских потребителей. К числу основных изменений принадлежит перемещение рулевого колеса с левой стороны на правую, а также изменение конструкции переднего крыла таким образом, чтобы оно прикрывало шины (этого требуют принятые в Японии технические нормы). Однако проблемы возникли тогда, когда со стороны компании *Toyota* начали поступать требования о внесении в конструкцию автомобилей дополнительных изменений, не предусмотренных первоначальным договором. Например, педаль газа необходимо было выдвинуть вперед, чтобы приспособить ее к более низкому росту

японских водителей. Рукоятку ручного тормоза и рулевое колесо требовалось покрывать кожей в соответствии со вкусами местных потребителей. Кроме того, специалисты компании *Toyota* обнаружили ряд проблем с качеством автомобилей GM, на основании чего было выдвинуто требование об исправлении недостатков по 80-90% деталей и узлов автомобилей.

С точки зрения GM ситуация выглядит немного по-другому. Например, по мнению руководства GM, в автомобилях вносилось слишком много элементов роскоши, что существенно повышало их стоимость и соответственно снижало их конкурентоспособность по сравнению с автомобилями японского производства. Кроме того, представители GM обвиняли специалистов компании *Toyota* в завышении показателя обнаруженных дефектов. В конечном итоге менеджеры GM пришли к выводу о том, что их японские партнеры просто выискивают проблемы, чтобы подтвердить сформировавшееся на рынке мнение о более низком качестве американских автомобилей. Подобное развитие событий привело к тому, что совместное предприятие по сбыту продукции, созданное компаниями GM и *Toyota*, оказалось источником разочарований для обоих партнеров, хотя все еще продолжает функционировать.

Источники: «Is Cavalier Japanese for Edsel?» *BusinessWeek*, June 24, 1996, p. 39; «Shaking Up an Old Giant», *Forbes*, May 20, 1996, pp. 68-80.

Альянсы такого типа, как правило, не имеют статуса совместных предприятий, поскольку партнеры передают друг другу научные знания во время частных научных конференций; они могут также обмениваться научными работами и посещать лаборатории друг друга. Кроме того, создание самостоятельной организационной единицы и ее комплектование персоналом потребовало бы привлечения специалистов из штата каждого из партнеров, что в свою очередь могло бы нарушить процесс проведения научных работ в собственных лабораториях компаний-участниц. Вместо этого партнеры могут просто договориться о взаимном обмене лицензиями на любую технологию, разработанную в их лабораториях; такой обмен лицензиями позволяет каждому из партнеров использовать полученные патенты по своему усмотрению. В этом случае все партнеры имеют равный доступ

ко всем технологиям, разработанным в рамках альянса. Следовательно, научно-технический альянс может представлять собой такое соглашение, которое гарантирует, что партнеры не будут отставать друг от друга в сфере совершенствования технологий. Кроме того, такой альянс избавляет партнеров от юридических споров относительно права собственности на патенты, а также относительно законности патентов. Например, альянс мелоду компаниями *Kodak*, *Fuji* и тремя японскими компаниями по производству фотоаппаратов был создан исключительно с целью объединения усилий в сфере НИОКР. В результате обе компании, и *Kodak*, и *Fuji*, имеют лицензии на производство созданной ими фотопленки, а три производителя фотоаппаратов имеют право продавать на рынке фотоаппараты, в которых используется эта пленка.

Высокотехнологичные отрасли промышленности играют важную роль в мировой экономике. Именно поэтому частью промышленной политики многих стран является поддержка консорциумов, деятельность которых направлена на объединение усилий в сфере исследований и разработок. **Консорциум в сфере НИОКР** (R&D-consortium) представляет собой союз компаний, которые сотрудничают в сфере исследований и разработки новых продуктов и технологических процессов, ориентированных на мировой рынок. Такой консорциум представляет собой особый тип стратегического альянса, в формировании и деятельности которого немаловажную роль играет поддержка правительства.²² Японские компании уже на протяжении многих лет практикуют создание стратегических альянсов такого типа. Например, более двадцати лет назад между японским правительством, компаниями *Nippon Telephone and Telegraph*, *Mitsubishi*, *Matsushita* и еще тремя японскими компаниями было заключено соглашение о сотрудничестве в сфере создания новых микросхем памяти большого объема. Деятельность этого альянса оказалась настолько успешной, что его участники на протяжении длительного периода занимают лидирующие позиции на рынке микросхем памяти. В странах Евросоюза также были созданы аналогичные стратегические альянсы в сфере исследований и разработок, получившие «мудрые» названия - *ESPRIT*, *RACE*, *BRITE*, *EURAM*, *JOULE* и *SCIENCE*. Задача этих альянсов состоит в том, чтобы доказать, что европейские компании могут успешно конкурировать с американскими и японскими компаниями на рынке высокотехнологичных товаров.

Организация деятельности стратегических альянсов

Решение о формировании стратегического альянса должно быть принято в процессе стратегического планирования деятельности компании, анализ которого представлен в главе 11. После принятия такого решения менеджеры компании должны направить свои усилия на решение ряда важных вопросов, касающихся заключения соответствующего соглашения и его выполнения.²³ К числу наиболее важных вопросов принадлежит выбор партнеров, определение формы собственности, а также формирование схемы совместного управления альянсом.

Выбор партнеров

Успех любого, совместного проекта зависит от выбора подходящего партнера (партнеров). Многие исследования подтверждают, что стратегический альянс имеет больше шансов на успех, если его участники обладают взаимодополняющим опытом и ресурсами: каждый из партнеров должен обеспечить альянс тем преимуществом, которое отсутствует у других участников альянса.²⁴ В процессе выбора потенциальных партнеров по альянсу специалистам компании необходимо проанализировать по меньшей мере четыре фактора: 1) совместимость; 2) характер товаров или услуг потенциального партнера; 3) относительную безопасность союза; 4) возможности обучения в рамках альянса.

Совместимость. Компания должна выбирать подходящих партнеров со сходными интересами, которым можно было бы доверять и с которыми можно было бы наладить эффективное взаимодействие. Без взаимного доверия стратегический альянс, скорее всего, потерпит неудачу. Однако несовместимость корпоративных бизнес-концепций также может предопределить неудачу альянса. Например, альянс между компанией *General Electric Corporation* (британской компанией, не имеющей никакого отношения к одноименной американской компании) и немецкой компанией *Siemens* потерпел неудачу из-за несовместимости стилей управления. Первая из названных выше компаний функционирует под управлением специалистов по финансам, а вторая — под управлением инженеров. Менеджеры по финансам компании *General Electric Corporation* непосредственно занимались решением проблем самого нижнего уровня, обеспечением прибыльности в краткосрочном периоде, а также решением связанных с этим финансовых вопросов. Менеджеры компании *Siemens*, напротив, мало заботились о финансовых вопросах и уделяли больше внимания инновациям, проектированию и разработке новых продуктов.²⁵ И наоборот, основным фактором успеха компании *CPW* стал высокий уровень совместимости концепций бизнеса, которых придерживаются компании *General Mills* и *Nestle*'.

Характер товаров или услуг потенциального партнера. Еще один фактор, который необходимо проанализировать в процессе выбора компании для образования стратегического альянса, — это характер товаров или услуг потенциального партнера. Часто практически невозможно сотрудничать с той или иной компанией на одном рынке, одновременно соперничая с ней на другом. При таких обстоятельствах каждый из партнеров может не пожелать полностью делиться своим опытом и знаниями с партнером, опасаясь, что тот использует полученную информацию против самой компании на другом рынке.

По мнению большинства экспертов, компании целесообразно объединять свои усилия с партнером, товары или услуги которого дополняют товары или услуги этой компании, но не конкурируют с ними. Совместное предприятие между *General Mills* и *Nestle*' иллюстрирует этот принцип на практике: обе компании занимаются производством продуктов питания, но *Nestle* не выпускает продукты из зерновых культур — продукты, на которых специализируется *General Mills* и по которым *Nestle* сотрудничает с этой компанией. Точно так же компании *PepsiCo* и *Lipton* дополняют друг друга в рамках сформированного ими стратегического союза, но не конкурируют друг с другом. Это существенно увеличивает вероятность

успешной деятельности совместного предприятия, созданного компаниями *PepsiCo* и *Lipton* с целью организации Продаж чайных напитков, готовых к употреблению, на рынке Соединенных Штатов Америки.

Однако в некоторых случаях компании могут сталкиваться с неприятными неожиданностями. Например, в компании *JVC* (дочернем предприятии японской компании *Matsushita*) было принято решение о выходе на европейский рынок видеомагнитофонов. С этой целью компанией *JVC* было учреждено совместное предприятие с небольшой немецкой фирмой с равным разделением собственности. Новое предприятие только помешало успешному выходу *JVC* на европейский рынок, поскольку у немецкого партнера не оказалось достаточного опыта в сфере маркетинга, чтобы помочь *JVC* закрепить свои позиции на рынке видеомагнитофонов в странах Европы. Впоследствии *Thomson SA*, крупная французская компания по выпуску электронной аппаратуры, выкупила немецкую компанию и получила доступ к технологическим тонкостям производства видеомагнитофонов, которыми располагала компания *JVC*. Тем не менее руководство *JVC* не проявило особой обеспокоенности относительно возможной передачи технологии в адрес компании *Thomson*, так как на тот момент общий объем продаж видеомагнитофонов марки «*JVC*» в мире составлял около 5 млн единиц, по сравнению с 800 000 единиц, которые удавалось продавать совместному предприятию на европейском рынке. К несчастью для *JVC*, некоторое время спустя компания *Thomson* приобрела предприятие по выпуску бытовой электроники, принадлежавшее компании *General Electric*. Эта покупка позволила компании *Thomson* резко увеличить объем продаж видеомагнитофонов до 5 млн единиц в год. Следовательно, доступ к технологиям *JVC* через совместное предприятие оказался в действительности весьма выгодным для *Thomson*.²⁶

Относительная безопасность альянса. Принимая во внимание сложность стратегических альянсов, а также потенциальные издержки, обусловленные неудовлетворительными результатами их деятельности, руководству компании необходимо собрать как можно больше информации о потенциальном партнере, прежде чем договор о создании альянса вступит в силу. Например, необходимо выяснить, каким был результат деятельности предыдущих стратегических альянсов, сформированных потенциальным партнером, — была ли эта деятельность успешной или завершилась неудачей. Кроме того, во многих случаях имеет смысл проанализировать предстоящую сделку с точки зрения другой стороны будущего стратегического альянса. Каких результатов ожидает потенциальный партнер от альянса? Каковы сильные и слабые стороны партнера? Что он может предложить в качестве своего вклада в новое совместное предприятие? Соответствует ли предложенное соглашение стратегическим целям потенциального партнера? Ответы на все эти вопросы необходимо найти в процессе анализа информации о потенциальном партнере. Вероятность успеха стратегического альянса существенно повышается, если сделка выгодна для обеих сторон.²⁷

Например, компания *Corning, Inc.* создала совместное предприятие *Asahi Video Products Company*, объединив свое производство стекол для экранов телевизоров с производственными процессами *Asahi Glass*, производителя больших телевизионных экранов. По мнению руководства компании *Corning*, су-

ществует ряд причин, обуславливающих жизнеспособность этого совместного предприятия:

- 4- опыт компании *Asahi Glass* в производстве больших телевизионных экранов дополняет опыт *Corning* в выпуске экранов других размеров;
- 4- созданное совместное предприятие позволяет компании *Corning* извлечь выгоду из расширяющихся деловых связей *Asahi Glass* с многочисленными японскими компаниями по производству телевизионных приемников, открывающих собственные предприятия на территории Северной Америки.
- 4- сочетание преимуществ компаний-учредителей позволяет каждой из них идти в ногу с последними технологическими новинками в сфере производства телевизионных дисплеев;
- 4 компания *Asahi Glass* получает возможность доступа к технологиям компании *Corning*, а также возможность воспользоваться влиянием *Corning* на рынке США;
- 4 компания *Corning* уже имеет успешный опыт другого совместного предприятия с *Asahi Glass*.

В действительности компании *Corning* удалось добиться такого мастерства в деле создания совместных предприятий, что почти половину ее доходов генерируют совместные предприятия с такими компаниями, как *PPG*, *Dow Chemical*, *Samsung*, *Siemens*, *Ciba-Geigy*, *IBM* и, безусловно, *Asahi Glass*.

Возможность обучения в рамках альянса. Еще до учреждения стратегического альянса партнеры должны оценить возможность научиться чему-либо друг у друга. Вопросы, по которым партнеры по альянсу могут обмениваться опытом, могут быть очень специфичными, (например, как организовать эффективное управление материальными запасами или каким образом осуществлять более эффективную подготовку рабочих и служащих компании) или иметь более общий характер (например, какие коррективы внести в корпоративную культуру или каким образом осуществлять стратегический менеджмент в компании). В то же время каждый из партнеров должен внимательно проанализировать ценность информации, имеющейся в его распоряжении, и не предоставлять другой стороне сведения, которые обеспечили бы ей дополнительные конкурентные преимущества, а в случае прекращения деятельности стратегического альянса сделали бы саму компанию уязвимой к конкуренции со стороны бывшего партнера. Этот вопрос анализируется более подробно в следующей части главы.²⁸

форма собственности

Определение формы собственности — это еще один вопрос, подлежащий решению в процессе формирования стратегического альянса. Совместное предприятие практически во всех случаях получает статус компании, как правило, зарегистрированной в стране, где это предприятие будет вести бизнес. В некоторых случаях такая компания может быть зарегистрирована в другой стране, например в стране, где обеспечиваются налоговые льготы или правовые преимущества. Багамские острова, например, принадлежат к числу регионов с весьма благоприятными условиями для регистрации совместных предприятий.

Такая правовая форма позволяет партнерам сформировать выгодную схему выплаты налогов, реализовать новые принципы участия в собственности, а также обеспечить защиту других активов. Кроме того, эта форма позволяет совместному предприятию сформировать свой собственный имидж, который отличался бы от характеристик компаний-учредителей. Безусловно, если либо оба партнера, либо один из них имеет подходящую репутацию, руководство новой корпорации может использовать ее в своих интересах, например, включив названия компаний-партнеров в название совместного предприятия.

Кроме того, новая компания обеспечивает нейтральную среду, в которой оба партнера могут вести бизнес. Взаимодействие партнеров за рамками их собственных предприятий или организационных структур позволяет уменьшить потенциальные возможности для возникновения конфликтов. Этому же способствует комплектование независимого персонала, лояльного по отношению к совместному предприятию, вместо привлечения специалистов со стороны партнеров. Например, совместное предприятие, сформированное компаниями *Corning* и *Genentech*, не функционировало так, как того ожидали партнеры. Руководством *Corning* вскоре была обнаружена одна из причин сложившегося положения. Менеджеры, привлеченные к работе в рамках совместного предприятия со стороны компании *Genentech*, получили в этой компании отпуск, на самом деле продолжая работать на нее. Для того чтобы предотвратить разделение лояльности этих менеджеров между компанией *Genentech* и совместным предприятием, руководство *Corning* потребовало, чтобы они уволились с работы в *Genentech*. Как только это было сделано, эффективность работы совместного предприятия резко возросла.²⁹

В отдельных случаях организация совместного предприятия может оказаться невозможной или нежелательной. Например, местные ограничения на деятельность компаний могут быть настолько строгими или обременительными, что создание компании будет просто неоптимальным. В таких случаях партнеры, как правило, идут по пути создания товарищества с ограниченной ответственностью. В соответствии с такой формой сотрудничества в рамках стратегического союза одна компания, которая выполняет функции управляющего партнера, принимает на себя полную финансовую ответственность за деятельность совместного предприятия, независимо от объема собственных инвестиций компании в это предприятие. Другой партнер (или партнеры) несет ответственность, ограниченную его капиталовложениями. Очевидно, что при такой форме собственности больше рискует управляющий партнер.

Государственно-частное предприятие. Государственно-частное предприятие (public-private venture) — это особый тип совместного предприятия, предполагающий сотрудничество между частной компанией и государством. Создание такого предприятия возможно при наличии одного из следующих обстоятельств.

Во-первых, когда правительство страны контролирует ресурс, который подлежит освоению, оно может прибегнуть к помощи компании, у которой есть опыт работы с этим ресурсом. Например, в процессе освоения тропических лесов и прилегающих земель южноафриканские страны воспользовались услугами ряда иностранных компаний (таких как *Weyerhaeuser*), занимающихся производством лесоматериалов. Аналогичная схема ведения бизнеса используется в сфере раз-

ведки и освоения месторождений нефти. Национальные правительства, которые контролируют доступ к нефтяным месторождениям, могут не располагать достаточными техническими знаниями в области бурения нефтяных скважин и добычи сырой нефти. С другой стороны, международные нефтяные компании обладают необходимыми знаниями и опытом, но могут не иметь прав на бурение скважин. В результате может быть создано совместное предприятие, в рамках которого правительство страны предоставляет права на бурение нефтяных скважин, а частные нефтяные компании вкладывают свой капитал и применяют свой опыт. Например, правительством Кот-д'Ивуар было учреждено совместное предприятие с канадскими компаниями *Ranger Oil Ltd.* и *Gulf Canada*, задача которого заключалась в разведке и освоении перспективных нефтяных месторождений в прибрежных водах страны.³⁰

Во-вторых, компания может также стремиться к созданию государственно-частного совместного предприятия в случае, если в данной стране не разрешена деятельность компаний со стопроцентной иностранной собственностью. Если компания не может найти подходящего местного партнера, она может пригласить правительство страны к участию в совместном предприятии или правительство может потребовать свою долю в собственности на это предприятие. Государственно-частные совместные предприятия особенно распространены в нефтяной промышленности. В процессе оценки возможностей и недостатков такого предприятия руководству компании необходимо проанализировать различные аспекты политической и правовой среды, в которой компании придется вести бизнес. Самым важным из этих аспектов является стабильность правительства. В политически нестабильной стране новое правительство может занять место действующего и у компании могут возникнуть серьезные проблемы. В лучшем случае новое правительство будет относиться к совместному предприятию как к чему-то второстепенному только на том основании, что оно было учреждено старым правительством. В худшем случае компания может потерять все свои инвестиции, ее имущество может быть конфисковано, а производственные процессы — приостановлены. Тем не менее, если переговоры проводятся должным образом, а местное правительство функционирует относительно стабильно, государственно-частные совместные предприятия могут оказаться весьма выгодными. Такое правительство может проявить лояльность и предоставить компании возможность управлять совместным предприятием. Кроме того, правительство может использовать свое положение для защиты своих капиталовложений (и соответственно капиталовложений партнера), ограничивая деятельность конкурирующих компаний на территории страны.

В-третьих, может сложиться ситуация, когда создание государственно-частных компаний представляет собой единственно возможный способ проникновения на рынок страны. У компании, которая намерена действовать в условиях государственно-регулируемой экономики, может не остаться другого выбора, как воспользоваться поддержкой правительства. Причина этого заключается в том, что в таком случае правительство ограничивает свободу как отечественных, так и иностранных компаний. При таких обстоятельствах руководству компании необходимо убедиться в том, что ему удалось основательно разобраться в сущности

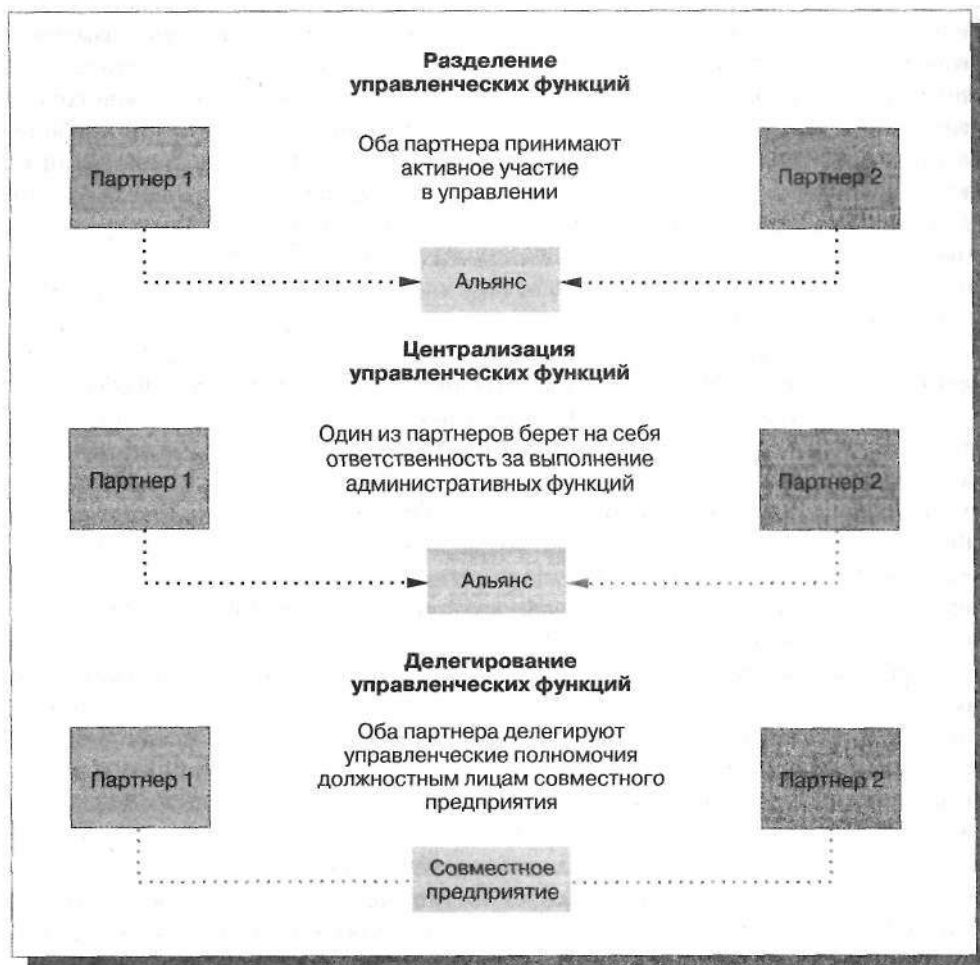
ожиданий и позиций как правительства страны, в которой компания планирует вести бизнес, так и потенциального делового партнера. Такие отношения между деловыми партнерами наиболее характерны для Китая. Громадные размеры и потенциал роста китайского рынка обуславливают заинтересованность многих компаний в использовании инвестиционных возможностей, открывающихся на этом рынке. Создание совместных предприятий представляет собой наиболее распространенный способ проникновения многонациональных корпораций на китайский рынок. Многие западные компании добились больших успехов благодаря созданию таких предприятий в Китае. Например, совместному предприятию *Shanghai Bell*, учрежденному компанией *Alcatel* и Министерством почты и телекоммуникаций Китая (Ministry of Post and Telecommunications), удалось захватить более половины рынка коммутационного оборудования на быстро растущем китайском рынке телекоммуникаций, тем самым вызвав глубокое разочарование традиционных конкурентов, компаний *Siemens* и *Lucent Technologies*.

С другой стороны, у некоторых западных компаний создание совместных предприятий в Китае привело к возникновению проблем. В связи с этим в среде служащих таких компаний, работающих в Китае, даже родилась горькая шутка: «Какими качествами должен обладать партнер по совместному предприятию?» — «Он никогда не должен появляться в офисе». В качестве иллюстрации можно привести следующие примеры. Партнер компании *Unilever* по совместному предприятию (компания из Шанхая) не только продолжал продавать моющее средство собственной торговой марки «White Cat», конкурирующее с продуктом *Unilever* («Ото»), но еще и скопировал формулу «Ото» и начал продавать свою продукцию в упаковке, которая была практически идентична оригинальной упаковке «Ото». Аналогичная ситуация сложилась в компании *Daimler-Benz*, которая подписала соглашение об учреждении совместного предприятия по выпуску мини-фургонов с государственной компанией *Nanfang South China Motor Corporation*. Даже спустя два года совместному предприятию не удалось добиться практически никаких результатов, так как между партнерами разгорелись споры по ряду вопросов. Например, компания *Nanfang* намеревалась осуществлять сборку автомобилей на двух предприятиях, расположенных в разных местах, тогда как должностные лица *Daimler-Benz* выступали за сосредоточение всех сборочных операций на одном предприятии, что позволило бы получить экономию от масштаба.³¹ Совсем недавно, в 2002 г., специалисты компании *New Balance* обнаружили, что китайский партнер компании, помимо того что выпускает спортивную обувь для *New Balance* на законных основаниях, выпускает поддельные кроссовки и продает их в Англии и Австралии через магазины, торгующие по сниженным ценам.³²

Принципы совместного управления

На следующем этапе необходимо проанализировать вопросы и проблемы, связанные с управлением деятельностью стратегического альянса.³³ Существует три наиболее очевидных способа совместного управления альянсом (см. рис. 13.3), а именно — разделение административных функций, централизация административных функций и делегирование административных функций.

Рис. 13.3. Управление стратегическими альянсами



В соответствии с условиями **соглашения о разделении управленческих функций** (shared management agreement) каждый из партнеров принимает активное участие в управлении стратегическим альянсом. При этом руководство компаний-партнеров осуществляет общее управление альянсом, а их менеджеры регулярно передают инструкции и указания представителям менеджмента самого альянса. Полномочия менеджеров альянса ограничены — они должны согласовывать свои решения с руководством родительских компаний. Такой тип организации управления стратегическим альянсом требует высокого уровня координации действий всех звеньев управления, а также заключения практически безукоризненного соглашения между партнерами. Следовательно, такая форма управления стратегическим альянсом является наиболее сложной и подвержена возникновению конфликтов между партнерами. В качестве примера совместного предприя-

тия, функционирующего согласно условиям соглашения о разделении административных полномочий, можно привести предприятие, учрежденное компанией *Coca-Cola* и французской компанией *Group Danone* с целью организации сбыта апельсинового сока компании *Coca-Cola* «Minute Maid» в Европе и Латинской Америке. В рамках этого предприятия используется сеть распределения и производственные мощности *Danone* (компания поставляет от 15 до 30% молочных продуктов на европейский и латиноамериканский рынок), а также торговая марка «Minute Maid». Управление этим совместным предприятием осуществляется по принципу разделения менеджмента: в совет директоров совместного предприятия входит по три представителя от каждой компании. Компания *Danone* несет ответственность за производство продукта, а *Coca-Cola* занимается вопросами маркетинга и финансирования.³⁴

По условиям **соглашения о централизации управленческих функций** (assigned arrangement) один из партнеров берет на себя полную ответственность за деятельность стратегического союза. Например, компания *GM*, которой принадлежит 67% собственности совместного предприятия с *Raba*, венгерской компанией по производству двигателей, грузовых автомобилей и тракторов, взяла на себя административное управление деятельностью этого предприятия.³⁵ Компания *Boeing* полностью управляет деятельностью предприятия, сформированного совместно с компаниями *Fuji*, *Mitsubishi* и *Kawasaki* с целью проектирования и производства коммерческих самолетов модели 777. При таком подходе управление деятельностью альянсом существенно упрощается, поскольку управляющий партнер имеет возможность определять программу действий новой организационной единицы, прекращать действие связей между лицами, принимающими решения, и даже аннулировать решения своих партнеров. Безусловно, такие действия могут спровоцировать конфликт, но они препятствуют блокированию работы альянса, что может произойти в случае, когда партнеры, обладающие равными правами, не приходят к единому решению.

Соглашение о делегировании управленческих полномочий (delegated agreement) предполагает, что партнеры делегируют полномочия по управлению менеджерам самого совместного предприятия. Эти менеджеры либо нанимаются специально для управления новым предприятием, либо приглашаются из компаний-учредителей. Менеджеры высшего звена совместного предприятия несут ответственность за принятие текущих решений, за оперативное управление совместным предприятием, а также за реализацию стратегии деятельности предприятия. Они, следовательно, обладают реальной властью и наделены правом самостоятельного принятия важных решений, в гораздо меньшей степени подотчетны руководству родительских компаний по сравнению с другими формами управления. Например, работой совместного предприятия *Beijin Jeep*, созданного компаниями *American Motors* и *Beijin Automotive Works*, управляют опытные менеджеры, представляющие обе родительские компании. Следовательно, управленческий персонал этого совместного предприятия обладает знаниями как в сфере современных методов сборки автомобилей, так и в сфере условий ведения бизнеса в Китае. Кроме того, на этих менеджеров была возложена полная ответственность за деятельность совместного предприятия. К сожалению, в рамках

Углубленное изучение бизнеса

Найти подходящего партнера всегда непросто, а в Китае местный партнер когда-то был необходимостью: иностранные компании могли вести бизнес только через совместные предприятия. Посетите web-сайт www.prenhall.com/griffin, чтобы получить больше информации о совместных предприятиях и других формах ведения бизнеса в Китае.

CultureQuest

go to www.prenhall.com/griffin

Beijing Jeep происходит борьба, обусловленная внутренними конфликтами относительно коммерческих целей предприятия.

сложности функционирования стратегических альянсов

Независимо от того, с какой тщательностью и осмотрительностью компания формирует стратегический альянс, всегда остаются еще некоторые недостатки и сложности, которые необходимо проанализировать. На рис. 13.4 отображены пять основных источников возникновения проблем, которые во многих случаях угрожают жизнеспособности стратегических альянсов: несовместимость партнеров, доступ к информации, конфликты вокруг распределения доходов, потеря автономности, а также изменение условий ведения бизнеса.

Несовместимость партнеров

Несовместимость бизнес-концепций партнеров по стратегическому альянсу выступает основной причиной неудач. Иногда такая несовместимость может привести к прямому конфликту, хотя в большинстве случаев результатом несовместимости партнеров является низкий уровень эффективности альянса. Выше в данной главе приведен пример такого конфликта — конфликт, который разрешился между руководством компании *Siemens*, ориентированным на решение ин-

Рис. 13.4. «Подводные камни» стратегических союзов



женерных задач, и руководством *General Electric Corporation*, которое во главу угла ставит решение финансовых проблем. Несовместимость партнеров по стратегическому альянсу может быть обусловлена различиями в корпоративной культуре компаний-участниц, а также различиями между национальными культурами родных стран этих компаний, между целями и задачами партнеров или иными важными аспектами деятельности каждого из партнеров.

Во многих случаях партнеры могут предотвратить проблемы совместимости бизнес-концепций с помощью внимательного анализа и обсуждения основных причин, побуждающих каждую из сторон вступить в данный стратегический альянс. В этом случае существенную помощь может оказать проведение деловой встречи высших менеджеров двух компаний, на которой партнеры могли бы обсудить взаимные интересы, цели, а также стратегию деятельности альянса. Стиль взаимодействия между менеджерами во время такой встречи во многом определяет их способность к сотрудничеству в рамках альянса. Совершенно очевидно, что компромисс между партнерами вряд ли достижим и стратегический альянс между ними имеет мало шансов на успех, если во время такой встречи менеджеры не смогут прийти к единому мнению по следующим основополагающим вопросам: какую часть полномочий в принятии деловых решений следует делегировать организационному подразделению альянса; какой должна быть стратегия альянса; какой должна быть его организационная структура и как следует комплектовать персонал органов управления альянсом. В качестве иллюстрации можно привести следующий пример. Маркетинговый альянс между компанией *AT&T* и итальянской компанией *Olivetti*, провозглашенный столь громко, вскоре потерпел провал, так как учредители не смогли достичь взаимопонимания по вопросам маркетинговой стратегии, а также по вопросам целей альянса и форм взаимодействия между партнерами. Проблемы, связанные с формированием деловых связей в Китае, рассматриваются в разделе «CultureQuest» текущей главы.

Углубленное изучение культуры

Культура Китая насчитывает несколько тысячелетий. Неудивительно, что китайцы достигли высокого мастерства в деле формирования и поддержки деловых отношений. Все это может привести неопытного иностранца в замешательство. Именно поэтому даже неглубокие знания о культурных особенностях ведения бизнеса в этой стране имеют очень большое значение. Для того чтобы убедиться в этом, посетите web-сайт www.prenhall.com/griffin.

 www.prenhall.com/griffin



Доступ к информации

Ограниченный доступ к информации — это еще один недостаток многих стратегических альянсов. Для того чтобы сотрудничество между компаниями оказалось эффективным, одному из партнеров (или обоим) часто приходится предоставлять другому партнеру информацию, которую он предпочел бы держать в секре-

те. Заблаговременно идентифицировать потребность в таком раскрытии информации достаточно трудно. Когда же суть ситуации становится очевидной, у компании может не остаться другого выхода, как раскрыть секретную информацию — в противном случае будет подвержена риску эффективность сотрудничества с партнером.³⁶

Например, американской компанией по сборке компьютеров *Unisys* было организовано совместное предприятие с *Hitachi*, японской компанией по производству электронной аппаратуры. Только через некоторое время руководство *Unisys* начало осознавать, что компании придется предоставить *Hitachi* информацию практически обо всех технических спецификациях, которые используются в процессе сборки компьютеров. Менеджеры *Unisys* весьма неохотно делились информацией со специалистами *Hitachi*: у них были опасения, что тем самым они подвергают риску конкурентоспособность своей компании. Еще один пример — стратегический союз между компаниями *Ford* и *Mazda*, который был сформирован с целью разработки новой модели автомобиля «Ford Escort». Деятельность этого союза была заблокирована, когда должностные лица компании *Mazda* не разрешили специалистам компании *Ford* посетить исследовательскую лабораторию компании. После нескольких недель выяснения отношений наконец был достигнут компромисс: инженеры компании *Ford* все-таки получили доступ в лабораторию, но только на ограниченный промежуток времени.

Конфликты вокруг распределения доходов

Один из факторов, ограничивающих успешную деятельность стратегических альянсов, связан с проблемой распределения доходов. Партнеры по альянсу разделяют риски и затраты, обусловленные совместной деятельностью, поэтому они разделяют и получаемые прибыли. Например, компании *General Mills* и *Nestle* делят прибыли от их совместного предприятия, действующего на европейском рынке, по принципу 50/50. Безусловно, этот аспект сотрудничества между партнерами практически всегда оговаривается заранее, еще в процессе ведения переговоров о заключении первоначального соглашения.

Тем не менее существуют и другие финансовые вопросы, решение которых лежит за пределами базовой договоренности о распределении доходов и которые могут обусловить разногласия между партнерами. Партнерам необходимо прийти к единому мнению по вопросам, какую часть от общих доходов каждый из них будет получать в свое распоряжение и какую часть следует реинвестировать в развитие бизнеса; какие процедуры бухгалтерского учета будут использованы для подсчета доходов или прибылей; каким образом будут определяться трансфертные (внутрикорпоративные) цены. Например, в компании *Rubbermaid* было принято решение о прекращении деятельности совместного предприятия по производству и распределению бытовых товаров из каучука и пластика на рынке Европы, Северной Африки и Ближнего Востока. Поводом для такого решения стал тот факт, что местный партнер *Rubbermaid*, голландская химическая компания *DSM Group NV*, отказывался реинвестировать прибыли в разработку новых изделий с целью дальнейшего увеличения объема продаж совместного предприятия, как того требовало руководство *Rubbermaid*.³⁷

Потеря автономности

Еще одно обстоятельство, осложняющее деятельность стратегического альянса, — это потенциальная возможность потери независимого статуса каждым из партнеров. Поскольку компании разделяют риски и прибыли, они также разделяют и управленческие функции, ограничивая тем самым свои собственные возможности. Любые попытки внедрить на рынок новые товары или услуги, изменить методы ведения бизнеса в рамках альянса или внести любые другие существенные коррективы в организационную структуру должны быть сначала проанализированы и одобрены каждым из партнеров. Например, по условиям соглашения между *Nestle* с *General Mills*, в случае прекращения деятельности совместного предприятия компания *Nestle* на протяжении 10 лет не должна выходить на североамериканский рынок продуктов питания из зерновых культур.

В самом крайнем случае стратегический альянс может оказаться первым шагом по направлению к поглощению компании-партнера. Японская компания *Fujitsu* вступила в стратегический союз с британской компанией по производству компьютеров *International Computers, Ltd (ICL)*. Через девять лет совместной работы компания *Fujitsu* выкупила 80% *ICL*. Исследование 150 стратегических альянсов, прекративших свое существование, привело к выводу о том, что деятельность трех четвертей этих альянсов была завершена из-за поглощения японскими компаниями своих зарубежных партнеров.³⁸ В других случаях партнеры могут обвинить друг друга в оппортунистическом поведении, другими словами, в попытках нечестно воспользоваться своими преимуществами относительно друг друга. Например, совместное предприятие между *Walt Disney Company* и *Sky Television*, британским оператором системы платного кабельного телевидения, прекратило свою деятельность после того, как руководство *Sky* выдвинуло в адрес компании *Disney* обвинения в преднамеренной задержке с предоставлением обещанных программ. Руководство *Disney*, в свою очередь, обвинило компанию *Sky* в чрезмерной спешке при подготовке программ к эфиру, а также в том, что эта подготовка осуществлялась без консультаций со специалистами *Disney*.³⁹

Изменение условий ведения бизнеса

Изменение условий ведения бизнеса также может отрицательно сказаться на жизнеспособности стратегического альянса. Экономические условия, ставшие мотивом к заключению соглашения о сотрудничестве, могут измениться. Кроме того, достижения в области технологии могут сделать это соглашение устаревшим. В качестве иллюстрации рассмотрим следующий пример. Компании *Ford Motor Co.* и *Volkswagen* расформировали свое совместное предприятие, *Autolatina*, которое в тот период было крупнейшим производителем автомобилей в Южной Америке. В момент образования компании *Autolatina* экономика Бразилии, а также ее основных региональных торговых партнеров переживала период инфляции и национального кризиса задолженности. По мнению руководства *Ford* и *Volkswagen*, обе компании смогли бы лучше выдержать эти «экономические бури», объединив свою деятельность на рынке Южной Америки. Однако в результате экономических реформ, проведенных в Бразилии и Аргентине, а также в результате ликвидации торговых барьеров после принятия соглашения

Mercosur и проведения переговоров в рамках Уругвайского раунда спрос на автомобили в регионе резко возрос. Руководство *Ford* начало расценивать совместное предприятие *Autolatina* как препятствие на пути реализации стратегии глобализации деятельности компании. По мнению высших должностных лиц *Volkswagen*, их компания также могла бы улучшить результаты своей деятельности, избавившись от партнерских отношений в рамках альянса с компанией *ford*. В результате деятельность совместного предприятия *Autolatina* была прекращена по обоюдному согласию.⁴⁰

Краткое изложение содержания главы

Резюме

Стратегические альянсы, в рамках которых две или более компании осуществляют взаимовыгодное сотрудничество, становятся все более популярной формой международного бизнеса. Совместное предприятие, наиболее распространенный тип стратегических альянсов, предполагает объединенное участие двух или более компаний в создании новой организационной единицы, юридически независимой и отличающейся от родительских компаний.

Стратегические альянсы предоставляют компаниям-участникам ряд преимуществ. Во-первых, они упрощают проникновение компаний на новые рынки. Во-вторых, они позволяют родительским компаниям разделять риски с партнерами по альянсу. В-третьих, они облегчают процесс получения одним из партнеров знаний и опыта от другого партнера (партнеров). Наконец, стратегические альянсы стимулируют увеличение синергетического эффекта от совместной деятельности партнеров, а также повышают их конкурентоспособность.

Стратегические альянсы разных типов могут охватывать разные сферы деятельности компаний-участниц. Комплексные стратегические альянсы предполагают сотрудничество компаний по всему спектру операций и направлений деятельности. Функциональные альянсы охватывают только один из аспектов деятельности компаний, например производство, маркетинг, финансирование, НИОКР. Альянсы такого типа также получили широкое распространение.

Решение о формировании стратегического альянса требует анализа ряда факторов. Безусловно, очень большое значение имеет выбор партнера, в ходе которого необходимо проанализировать совместимость бизнес-концепций, характер товаров или услуг потенциального партнера, относительную безопасность альянса, а также потенциал обучения в альянсе. Выбор организационной структуры, на базе которой должен функционировать стратегический альянс, также имеет большое значение для его успешности. Один из особых типов организационной структуры стратегического альянса, государственно-частное предприятие, предполагает сотрудничество между государственной и частной компаниями. Структура менеджмента в стратегическом альянсе также должна быть внимательно проанализирована.

Партнеры по стратегическому альянсу должны знать о существовании ряда проблем, которые могут подорвать успех их сотрудничества в рамках альянса.

К их числу относится несовместимость партнеров, доступ к информации, конфликты вокруг распределения доходов, потеря независимости и изменение условий ведения бизнеса.

Контрольные вопросы

1. Назовите основные различия между совместным предприятием и другими типами стратегических альянсов.
2. Чем объясняется рост популярности стратегических альянсов за последние годы?
3. Перечислите и дайте краткое описание основных преимуществ, которые партнеры могут получить от сотрудничества в рамках альянса.
4. Назовите основные характеристики комплексного стратегического альянса.
5. Перечислите и дайте краткое описание четырех типов функциональных стратегических альянсов.
6. Что такое консорциум в сфере НИОКР?
7. Какие факторы необходимо проанализировать в процессе выбора партнера по стратегическому альянсу?
8. Назовите три основных способа управления стратегическим альянсом.
9. При каких обстоятельствах возможно формирование стратегического альянса между государственной и частной компаниями?
10. Назовите обстоятельства, которые могут препятствовать успешной деятельности стратегического альянса.

Вопросы АЛЯ обсуждения

1. Назовите относительные преимущества и недостатки совместных предприятий по сравнению с другими типами стратегических альянсов.
2. Предположим, вы — менеджер крупной международной компании, в которой принято решение привлечь иностранного партнера к созданию стратегического альянса, а вам поручили провести переговоры о сотрудничестве с этим партнером. Какие последствия для вас лично или для вашей карьеры может иметь принятие решения о выборе в качестве формы сотрудничества совместного предприятия?
3. Какие факторы могли бы, по вашему мнению, вызвать резкое снижение количества новых стратегических альянсов?
4. Может ли компания одновременно учреждать большое количество стратегических альянсов? Обоснуйте свой ответ.
5. Можете ли вы из числа товаров иностранного производства, которыми вы пользуетесь, выделить те товары, которые могут продаваться в вашей стране в результате деятельности стратегического альянса? Назовите эти товары.
6. Какие проблемы могут возникнуть у одного из партнеров по стратегическому альянсу в случае, если он попытается получить как можно больше

ценной информации от своего партнера, не раскрывая при этом информацию, представляющую ценность для него самого?

7. При каких обстоятельствах в компании может быть принято решения о самостоятельном проникновении на новый рынок вместо создания стратегического альянса с другой компанией?
8. Назовите сходные характеристики и различия между процессами формирования стратегического альянса с компанией из вашей родной страны и компанией из зарубежной страны.
9. Договор о создании совместного предприятия между *General Mills* и *Nestle* был составлен и подписан всего за 23 дня. Тем не менее большинство экспертов утверждает, что руководство компании должно выделять намного больше времени на то, чтобы лучше узнать потенциального партнера еще до начала деятельности стратегического альянса. Какие факторы могли сделать компанию *CPW* исключением из этого общепринятого правила?
10. Компания *Otis Elevator* придерживается стратегии получения преимуществ первого шага посредством проникновения в другие страны с помощью местных партнеров. Эта стратегия оказалась очень успешной для компании *Otis*. Целесообразно ли всем компаниям придерживаться этой стратегии? При каких обстоятельствах такая стратегия имеет максимальные шансы на успех?

Развитие навыков в международном бизнесе

Разделите класс на несколько небольших групп по 4-5 человек в каждой. Предположим, ваша группа — это исполнительный комитет (другими словами, группа высших менеджеров) компании *Resteaze, Inc.* *Resteaze* — крупный производитель обычных матрасов, пружинных матрасов и кроватей с водяными матрасами. Эта открытая акционерная компания занимает одно из первых мест на рынке постельных принадлежностей в США. В состав компании входит 15 предприятий, на которых занято 10 000 работников; в прошлом году компания получила \$20 млн прибыли, а ее объем продаж составил \$380 млн. Продукция компании *Resteaze* продается через универмаги, мебельные магазины и специализированные магазины и имеет репутацию продукции высокого качества, продаваемой по средним ценам.

Ваш комитет составляет планы проникновения на европейский рынок постельных принадлежностей. Вы не обладаете достаточным количеством информации о европейском рынке, поэтому рассматриваете возможность создания совместного предприятия. Члены комитета избрали три компании, с которыми можно было бы сотрудничать в рамках этого совместного предприятия.

Одна из кандидатур — компания *Bedrest*, французская компания, которая также занимается выпуском постельных принадлежностей. К сожалению, продукция этой компании пользуется плохой репутацией в Европе, а свои продажи компания генерирует за счет очень низких цен на товары. Тем не менее у этой

компания есть возможности для расширения деятельности в Восточной Европе. Консультант, который порекомендовал вам компанию *Bedrest*, считает, что высококачественные товары вашей компании и более дешевые товары *Bedrest* будут хорошо дополнять друг друга. Известно, что у компании *Bedrest* возникли определенные финансовые трудности из-за снижения объема продаж. Однако, по мнению консультанта, руководство компании в недалеком будущем изменит ситуацию к лучшему.

Вторая кандидатура — компания *Home Furnishings, Inc.*, немецкая компания, которая выпускает высококачественную мебель. Ее линия мебели для спален (прикроватные тумбы, туалетные столики, комоды и т. д.) пользуется большой популярностью в Европе. Известно также, что компания заинтересована в проникновении на американский рынок мебели. *Home Furnishings* — это частная компания, финансовое положение которой считается достаточно устойчивым. Тем не менее высокие цены на продукцию помешают этой компании успешно конкурировать на рынке Восточной Европы.

Наконец, третья кандидатура — *Pacific Enterprise, Inc.*, громадный японский конгломерат, который в настоящее время пытается выйти на европейский рынок. Эта компания пока не имеет действующих предприятий на территории Европы, но обладает большими финансовыми резервами, с их помощью можно реализовать любой проект, на который обратит внимание руководство компании. Основные продуктовые линии, которыми занимается компания, — это металлорежущие станки, запасные части для автомобилей, коммуникационное оборудование и бытовая электроника.

Ваша задача состоит в том, чтобы оценить относительные преимущества и недостатки каждого из этих потенциальных партнеров компании *Resteaze*. Европейский рынок очень важен для вас, это ваше первое совместное предприятие, открываемое за границей, и вы стремитесь обеспечить наибольшие шансы для его успеха. После оценки каждой кандидатуры составьте их рейтинг по степени относительной привлекательности для вашей компании.

Дополнительные вопросы

1. Насколько простой или неоднозначной оказалась для вас задача оценки и ранжирования трех альтернативных вариантов?
2. Определите и проанализируйте степень расхождений между результатами, полученными разными группами при выполнении данного задания.

Заключительный кейс

Slimline: исключение из правила

Глобализация означает разные вещи для разных людей. Для генерального директора международной корпорации глобализация отражает изменение условий бизнеса, а именно доступ к новым потребителям, возможность сокращения издержек производства за счет размещения предприятий в регионах, изобилующих

дешевой рабочей силой, а также угрозу конкуренции со стороны иностранных компаний. Для рабочих в развитых странах глобализация во многих случаях подразумевает отсутствие гарантий занятости и прибавок к заработной плате. Для защитников прав человека глобализация означает эксплуатацию рабочих и нарушение прав человека.

В адрес многих международных корпораций были выдвинуты обвинения в плохом обращении с рабочими в развивающихся странах. Например, компания *Nike* стала объектом для обвинений в том, что ее подрядчики в Китае, Индонезии и других странах Азии проявляют жестокость по отношению к рабочим, занятым на их предприятиях. Точно так же Кати Ли Гиффорд (*Kathy Lee Gifford*) попала под прицел острой критики защитников прав человека, которые сообщили о тяжелых условиях труда на предприятиях в Центральной Америке, выпускающих ее продукцию.

К числу компаний, которые никогда не подвергались такой критике, принадлежит компания *Slimline, Ltd.*, — компания по производству одежды, расположенная в г. Паннала (Шри-Ланка). В самом деле, методы ведения бизнеса, используемые в компании *Slimline*, заметно отличаются от методов других производителей одежды, как в развитых, так и в развивающихся странах. В компании занято 3000 работников, которые выпустили в 2001 г. предметов одежды на сумму \$48 млн. Более 70 работников компании имеют дипломы о высшем образовании и ученые степени. В штате компании есть один математик (кандидат наук из Йельского университета), один физик и один инвестиционный банкир. Руководство *Slimline* делает все возможное, чтобы создать для своих работников условия труда, превышающие отраслевые стандарты. Размер заработной платы при зачислении на работу превышает соответствующие показатели, характерные для местного рынка труда.

Как и на предприятиях других производителей одежды, на предприятиях *Slimline* заняты преимущественно женщины — операторы швейных машин. И даже здесь компания *Slimline* бросает вызов «потогонной системе», укоренившейся в этой отрасли. Рабочие, занятые непосредственно производством предметов одежды, работают на пневматических швейных машинах, а не на ручных моделях, которые используются на большинстве азиатских предприятий по пошиву одежды. Рабочие места спроектированы с учетом требований эргономики; производственные помещения предприятий компании оборудованы кондиционерами. В результате компании удалось привлечь на работу на своих предприятиях наиболее квалифицированных работников, а в отделе кадров ведутся списки потенциальных работников, ожидающих предоставления работы в компании.

Безусловно, работа в компании очень интенсивна и требует полной отдачи. Тарифная ставка составляет от \$80 до \$100 в месяц (плюс завтрак). Компьютеры отслеживают производительность каждой швеи, которая должна выполнять принятые на предприятии нормы выработки, чтобы получить месячную премию. Однако в отличие от практики, принятой на других предприятиях отрасли, эти нормативы снижаются для беременных работниц. Все рабочие и служащие компании имеют доступ к новому спортивному залу, оборудованному современными тренажерами, в котором можно получить помощь тренера, работающего на полную ставку.

Почему в компании *Slimline* была принята именно такая концепция ведения бизнеса? Руководство компании пришло к выводу, что Шри-Ланка не может конкурировать с Бангладеш и Китаем на базе низкой оплаты труда. Вместо этого высшие менеджеры компании приняли взвешенное решение, которое состояло в том, что все усилия компании необходимо направить на производство высококачественных товаров для заказчиков компании — таких известных розничных компаний, как *Victoria's Secret*, *Express* и *Marks & Spenser*. Однако эти розничные торговцы уязвимы к кампаниям по борьбе с «потогонной системой» и проводимым защитниками прав человека в странах Европы и Северной Америки. Один из руководителей компании *Slimline* сказал по этому поводу следующее:

Для того чтобы выжить в условиях современной глобализации экономики, промышленные компании из Шри-Ланки должны установить деловые связи с крупными западными компаниями розничной торговли, и чем шире расширяются эти связи, тем в большей степени их фабричные стандарты должны соответствовать стандартам условий труда на рабочих местах, которые востребованы западными потребителями.⁴¹

Компания *Slimline*, основанная в 1993 г., это совместное предприятие компаний *Mast Industries*, *Sara Lee Courtaulds* и *MAS Holdings Ltd*. Компания *Slimline* получила в свое распоряжение уникальные знания и опыт каждого из учредителей совместного предприятия. *Mast Industries*, подразделение-поставщик компании *Limited Brands*, — это базирующаяся в США компания, выполняющая субподрядные работы по пошиву одежды, с годовым объемом продаж в \$1,5 млрд. К числу основных заказчиков *Mast Industries* принадлежат такие компании, как *The Limited*, *Intimate Brands*, *Marks & Spenser*, *Liz Claiborne*, *GAP*, *Ralph Lauren*, *C&A* и *Tommy Hilfiger*. Через совместные предприятия компания *Mast* управляет 36 фабриками в Шри-Ланке, на которых занято более 16 300 рабочих и служащих. Компания *Sara Lee Courtaulds* начала свою деятельность в 2000 г., когда компания *Sara Lee* выкупила *Courtaulds Textiles PLC*, крупнейшую британскую компанию по производству одежды. Эта компания владеет такими известными брендами, как «Hanes», «L'eggs» и «Playtex». В 2001 г. объем продаж предметов одежды в компании *Sara Lee Courtaulds* составил \$7,8 млрд. Третий партнер, *MAS Holdings Ltd.*, — частная компания из Шри-Ланки, которая быстро стала одной из крупнейших компаний на острове.

Движущей силой компании *Slimline* является Диан Гомес (Dian Gomes). В 1993 г., в возрасте 36 лет, он выполнял обязанности финансового директора другого пошивочного предприятия. В этот момент к нему обратился Махеш Амелин (Mahesh Amalean), президент компании *MAS Holdings Ltd.*, с предложением об организации новой компании, *Slimline*. Гомес принял вызов, но цели, которые он поставил перед собой и перед компанией, не были ни скромными, ни легкими:

У меня была мечта, и я... приступил к превращению этой мечты в реальность в компании *Slimline*. Я разработал амбициозный проект — создать самое современное предприятие по производству одежды, суперэффективную компанию, обладающую внутренним единством всех происходящих в ней процессов. Я поставил перед собой цель: сделать эту компанию компанией номер один и сохранить за ней это место!⁴²

Первая задача, которую необходимо было выполнить Гомесу и его новой группе управления, состояла в том, чтобы построить современное предприятие по пошиву одежды. Из британских предприятий компании *Courtaulds* в Шри-Ланку была отправлена группа опытных менеджеров по организации производства, которые должны были курировать строительство и ввод в эксплуатацию нового предприятия. Гомес использовал на предприятии японские методы управления материальными запасами и методы производства, которые позволили сократить издержки и повысить производительность труда. Кроме того, он использовал методы организации труда, изученные в рамках программ обучения руководящих работников в Уортоне и Гарварде, чтобы сформировать трудовой коллектив, характеризующийся высокой трудовой дисциплиной и ответственным отношением к делу. Некоторое время спустя Диан Гомес внедрил на предприятии компьютерную систему стоимостью \$4 млн, с помощью которой осуществлялся контроль за выполнением производственных процессов и обеспечением качества продукции. Эта система интегрирована с компьютерными системами основных заказчиков компании, что облегчает процесс распределения продукции и повышает уровень обслуживания заказчиков. Кроме того, использование такой компьютерной сети упрощает процесс передачи информации между предприятием, заказчиками и рынком, тем самым позволяя предприятию быстро переключаться на производство моделей одежды, которые пользуются наибольшим спросом.

Наряду с тем, что современные производственные мощности и передовая технология сыграли решающую роль в успехе компании *Slimline*, Диан Гомес и его подчиненные работали также над тем, чтобы привить всем сотрудникам чувство гордости за компанию. Один из способов формирования положительного имиджа компании в восприятии ее работников, повышения трудовой дисциплины и улучшения отношения к работе — финансирование спортивных команд компании. Команды *Slimline* выигрывали Национальный чемпионат по женскому крикету четыре года подряд, а команда по боксу выиграла Национальный чемпионат по боксу в 2002 г. Компания *Slimline* финансировала также участие Рувини Эбейменн (Ruwini Abeumanne) в Олимпийских играх 2000 г. в Сиднее, где она заняла почетное 31-е место среди стрелков из пистолета, а также выиграла бронзовую медаль на чемпионате Содружества по стрельбе из пистолета в 2001 г. Кроме того, компания *Slimline* занимается общественной деятельностью. В частности, компания построила новое помещение для местной средней школы, а также оборудовала компьютерный зал и научную лабораторию. Компания также учредила стипендиальный фонд, обеспечивающий выпускникам местной средней школы возможность учиться в местном университете.

Несмотря на то что компания *Slimline* существует всего десять лет, она уже получила признание за инновационный подход к ведению бизнеса и ответственную позицию по отношению к работникам и местной общественности. В частности, компания *Slimline* получила национальную премию Республики Шри-Ланка за обеспечение техники безопасности на рабочем месте, национальную премию за повышение производительности, премию Акимото за внедрение японских методов повышения производительности труда в производственные процессы и улучшение качества продукции, премию компании *Courtauld* за управление

с учетом факторов риска (компания заняла первое место среди 123 промышленных предприятий *Courtauld*) и премию компании *Mast Industries* за обеспечение качества продукции.

Вопросы к кейсу

1. *Slimline* — это совместное предприятие, учрежденное тремя компаниями: местной шри-ланкийской, британской и американской. Какие выгоды извлекает каждая компания из этого совместного предприятия? Почему эти компании пошли по пути организации совместного предприятия вместо создания дочерних предприятий, полностью находящихся в их собственности?
2. С точки зрения каждого из партнеров, существуют ли какие-либо скрытые обстоятельства, которые могут воспрепятствовать их успешному участию в этом совместном предприятии?
3. Защитники прав человека критикуют многие текстильные предприятия за создание неудовлетворительных условий труда. Однако компания *Slimline* никогда не подвергалась такой критике, так как в ней обеспечены самые лучшие условия труда. Как вы думаете, почему компания *Slimline* пошла именно по такому пути? Согласны ли вы с таким подходом к ведению бизнеса и организации труда?
4. Почему другие компании по производству одежды не придерживаются концепции ведения бизнеса, принятой на вооружение в компании *Slimline*?

Источники: web-сайты компаний *Slimline* (www.slimline.lk), *Mast Industries* (www.mast.com), *Sara Lee Courtaulds* (www.saralee.com); «Sri Lanka Keeps Victoria's Secret: Toiling in Comfort», *Wall Street Journal*, July 14, 1999; Thomas L. Friedman, *The Lexus and the Olive Tree* (New York: Anchor Books, 2000), pp. 177-178; Dian Gomes, «Introduction», *A Place in the Sun* (Pannala, Sri Lanka [privately printed], 2001), p. xiii.

Китай: чем «woofie» отличается от совместного предприятия

Компании, стремящиеся обеспечить свое присутствие на китайском рынке, сталкиваются с громадными проблемами. Однако и награда за предпринятые усилия может превысить все ожидания. Перспективы быстрого роста потребительского рынка и развития дружественной среды ведения бизнеса могут оказаться весьма заманчивыми. Однако, если спросить иностранных бизнесменов об их опыте ведения дел в Китае, можно услышать в ответ многочисленные жалобы на укоренившуюся в стране обременительную бюрократическую систему, отсутствие про-

зрачности, а также далекую от совершенства законодательную базу. Хотя чаще всего они отмечают, что Китай переживает период больших перемен.

В настоящее время правительство Китая твердо придерживается курса на дальнейшее обеспечение открытости экономики страны для прямых иностранных инвестиций; существенно расширяется входящий поток инвестиций, большая часть которых направляется правительством страны на развитие экспортных отраслей промышленности.

В прошлом единственной формой сотрудничества иностранных фирм с китайскими компаниями была организация совместных предприятий. Такие предприятия полностью соответствовали принятым в Китае методам ведения бизнеса, в соответствии с которыми основное внимание уделялось организации сотрудничества между компаниями под строгим контролем со стороны государства. Кроме того, совместные предприятия как форма ведения бизнеса соответствовали интересам правительственных органов, которые могли направлять ресурсы на развитие различных секторов экономики страны, открывая их для иностранных инвестиций. Иностранные компании, со своей стороны, стремились к созданию совместных предприятий в Китае, так как это позволяло им в какой-то степени упростить ведение бизнеса в сложной и незнакомой экономической среде, сформировавшейся в Китае, а также получить доступ к центрам власти и влияния в стране.

Тем не менее в этом процессе существуют определенные «подводные камни», в том числе глубокие культурные различия и недоверие, которое с течением времени может постепенно усиливаться. По всей видимости, успех совместных предприятий, сформированных иностранными и китайскими компаниями, зависит от степени прагматизма и адаптивности обеих сторон.

Компании, полностью принадлежащие иностранным владельцам (wholly owned foreign enterprises, WOFEs — иногда их называют «woofies»), появились в середине 90-х как способ решения некоторых проблем, связанных с деятельностью совместных предприятий. Считалось, что, действуя в Китае самостоятельно, иностранные компании могут избавиться от ограничений, сопровождающих ведение бизнеса в сотрудничестве с китайскими компаниями. Однако в действительности компании типа WOFE не стали, как предполагалось, идеальной структурой для ведения бизнеса в Китае.

Во-первых, компаниям типа WOFE по-прежнему приходится сотрудничать с китайскими коммерческими компаниями, а также с правительством и различными его органами. Во-вторых, без помощи китайского партнера выход на такой сложный рынок, как китайский, с его культурными и правовыми особенностями, может стать серьезной проблемой для компании, не имеющей опыта ведения бизнеса на таком рынке. И все же некоторые компании действуют в Китае самостоятельно, открывая на территории Китая предприятия, функционирующие с высоким уровнем независимости от родительских компаний.

Любое предприятие, действующее в Китае и финансируемое за счет иностранного капитала, в большинстве случаев попадает в сеть сложных деловых взаимоотношений с китайскими фирмами. Компания может поддерживать партнерские отношения на правах долевого участия с рядом китайских фирм из разных угол-

ков страны. Другая компания может продавать продукцию, выпущенную в Китае, как на отечественном, так и на международном рынке, а также осуществлять закупки исходных ресурсов из обоих источников. Даже иностранная компания, имеющая на территории Китая единственное предприятие, может на собственном опыте убедиться в том, что налаживание и поддержка полезных деловых связей с китайскими партнерами, дистрибьюторами и поставщиками — это очень сложная задача.

Некоторые китайские компании обладают намного большей властью на рынке по сравнению с другими компаниями. Влияние государственных компаний на рынке зависит от текущего или прежнего статуса той или иной компании в государственной иерархии. К числу других факторов, определяющих влияние компании на рынке, принадлежат следующие:

- 4 возможности компании в плане ведения бизнеса в зонах, регулируемых государством, или в запретных зонах;
- 4 возможности компании в плане формирования стратегических альянсов и товариществ с иностранными компаниями;
- 4 выделенная правительственными органами территория, на которой компании разрешено вести деятельность по сбыту продукции и закупочную деятельность;
- 4 отношения компании с отдельными правительственными органами.

Наиболее успешные альянсы — это, как правило, альянсы с китайскими компаниями, для которых характерна прозрачная структура собственности, которые функционируют на сегментах рынка, не регулируемых государством, и являются активными участниками рынка. В случае ведения бизнеса на рынках, регулируемых государством, большое значение для формирования партнерских взаимоотношений имеют связи китайской компании с правительственными органами различных уровней. Компании, имеющие тесные связи с различными центрами государственной власти, во многих случаях представляют собой наилучшую альтернативу для формирования стратегических альянсов.

Влияние на рынке — это один из факторов, определяющих выбор китайской компании в качестве партнера для создания альянса. Крупные национальные компании осуществляют сбыт продукции на более обширных территориях и имеют более разветвленные сети распределения. Кроме того, такие компании проявляют тенденцию к деятельности на принципах конкурентной борьбы.

С другой стороны, более мелкие компании (с государственной или любой другой формой собственности) во многих случаях лучше приспособляются к сотрудничеству с иностранными компаниями, чем крупные компании с громоздкой организационной системой. Такие небольшие компании, как правило, лучше адаптируются к методам ведения бизнеса, принятым в иностранных компаниях. Кроме того, таким компаниям свойственно стремление принять на вооружение мировые стандарты ведения бизнеса. Многим компаниям такого типа удалось вырасти до размеров корпораций, всего лишь предоставляя в распоряжение крупных иностранных компаний, действующих в Китае, ресурсы, в которых те испытывают острую необходимость.

Мультимедиа-обучение

Ни одной иностранной компании не удастся добиться больших успехов на китайском рынке без больших личных связей — «*guanxi*». Это сложная система взаимоотношений, привыкнуть к которой можно только с течением времени.

УЗНАЙТЕ больше о Китае, а также о том, какую роль в достижении успеха иностранными компаниями на китайском рынке играет налаживание деловых связей.

Глава

14

Международные организационные структуры и контроль

<Новая организационная структура Unilever позволит сфокусировать все усилия компании на конкурентной борьбе с Procter & Gamble.>

После изучения главы студент должен уметь:

- 4- дать определение и проанализировать сущность международного организационного дизайна и охарактеризовать влияние международных деловых операций на организационную структуру компаний;
- 4- перечислить и дать краткое описание пяти современных типов организационной структуры и проанализировать смешанные типы глобальной организационной структуры;
- 4- выявить и проанализировать другие аспекты формирования глобальной организационной структуры;
- 4- раскрыть общую цель и охарактеризовать уровни контроля в международной компании;
- 4- описать способы реализации функции контроля в международных компаниях.

Согласование корпоративной стратегии
и организационной структуры в компании *Unilever*

Unilever— это второй в мире производитель потребительских товаров. С годовым оборотом в \$46 млрд *Unilever* уступает первенство в данной отрасли только аме-

риканскому гиганту *Procter & Gamble*. К числу наиболее известных брендов корпорации принадлежат такие торговые марки, как «Upton», «Dove», «Helene Curtis», «Vaseline» и «Q-tips». По мере дальнейшего развития в корпорации *Unilever* время от времени открывались новые подразделения, цель которых состояла в поддержке подразделений потребительских товаров. Например, было организовано химическое предприятие по переработке масел, используемых в производстве маргарина. В то время высшие менеджеры компании были убеждены в том, что этот путь позволит обеспечить компанию прогнозируемым и контролируемым источником исходных материалов. По этой же причине были открыты предприятия по производству парфюмерных и пищевых ароматизаторов. На основании аналогичного подхода происходило расширение *Unilever* за счет приобретения других компаний по производству потребительских товаров; в состав многих из этих компаний, в свою очередь, входили вспомогательные подразделения.

Развитие корпорации *Unilever* по такому сценарию происходило до тех пор, пока в конечном итоге деятельность всех ее подразделений не сосредоточилась на пяти базовых группах товаров: продукты питания, средства личной гигиены, мыло/моющие средства, косметика/парфюмерные изделия/средства по уходу за волосами и специальные химические вещества. Однако по мере дальнейшего расширения сферы деятельности корпорации такая система становилась все более громоздкой. При этом в первых четырех группах потребительских товаров использовались очень похожие методы работы и операции по упаковке, распределению и продвижению товаров на рынок. В рамках этих подразделений не было никаких проблем с ротацией менеджеров, а также с обменом знаниями об условиях ведения бизнеса на рынках разных стран.

Однако совсем другая ситуация сложилась в группе, специализирующейся на выпуске специальных химических веществ. Поскольку предприятия этой группы не имели непосредственного отношения к выпуску потребительских товаров, существовали только косвенные связи между операциями этих предприятий и предприятий группы потребительских товаров. Например, на некоторых рынках химические компании выпускали требуемые химические вещества, а затем «продавали» их предприятиям *Unilever*, которые специализировались на потребительских товарах. Эти предприятия, в свою очередь, использовали полученные химические продукты в производстве потребительских товаров, которые продавались во всех уголках мира. К 1997 г. совет директоров *Unilever* выражал все более возрастающую обеспокоенность тем, что корпорация, по всей видимости, не в состоянии увеличить свою долю на рынке за счет своего основного конкурента, *Procter & Gamble*. Чтобы исправить создавшееся положение и улучшить финансовое состояние компании, на пост генерального директора *Unilever* был назначен Найолл Фицджеральд (Niall FitzGerald).

Внимательно изучив все аспекты деятельности компании, Фицджеральд пришел к выводу о том, что проблемы корпорации в определенной степени обусловлены функционированием той группы предприятий, которые специализируются на производстве специальных химических веществ. Во-первых, результаты деятельности этих предприятий не соответствовали целевому уровню прибыльности компании. Во-вторых, некоторые химические вещества, выпускаемые этими предприятиями, можно было купить на свободном рынке по той же, а иногда и по более низкой цене. Наконец, из-за невозможности получения синергетического эффекта от взаимодействия между подразделениями компании, занимающимися выпуском химических веществ и потребительских товаров, компании приходилось нести более высокие административные издержки.

На основании всех этих выводов руководители корпорации *Unilever* приняли решение о продаже предприятий, специализирующихся на выпуске специальных химических веществ. Продажа этих предприятий должна была устранить негатив-

ные последствия неэффективной организационной структуры корпорации. Кроме того, эта сделка позволяла получить денежные средства, которые можно было бы направить на погашение задолженности компании, а также на приобретение новых компаний в ключевых зонах деятельности *Unilever*. По мнению Фицджеральда, новая организационная структура *Unilever* позволит сфокусировать все усилия компании на конкурентной борьбе с *Procter & Gamble* и другими компаниями на рынке потребительских товаров. Таким образом, *Unilever* заключила сделку о продаже предприятий по выпуску специальных химических веществ британской компании *Imperial Chemical Industries PLC* приблизительно за \$8 млрд.

Часть суммы, вырученной от этой сделки, была направлена на приобретение компании *Ben & Jerry's Homemade Inc.* (производителя особых сортов мороженого) и компании *SlimFast Foods Company* (ведущего производителя диетических продуктов питания). Однако в скором времени руководство *Unilever* осознало тот факт, что продажа предприятий по выпуску химических веществ и приобретение новых предприятий, специализирующихся на продуктах питания, на самом деле не позволяют решить другие проблемы компании, а именно медленный процесс принятия решений и низкий уровень контроля над реализацией стратегий маркетинга товаров на мировом рынке. В результате в 2000 г. Найолл Фицджеральд объявил о планах очередной реструктуризации компании *Unilever*, которая сводилась к формированию двух структурных подразделений вместо четырех. Предполагалось, что одно из этих подразделений будет заниматься продуктами питания, другое — бытовой химией и средствами личной гигиены. Руководство этими подразделениями было возложено на исполнительных директоров, которые должны нести полную ответственность за деятельность вверенных им подразделений на мировом рынке.¹

Решение руководства компании *Unilever* о продаже предприятий по выпуску специальных химических веществ оказалось важным стратегическим решением. Основной причиной принятия такого решения была неэффективная схема организации работы компании. Сформировавшаяся в корпорации организационная структура на определенном этапе стала слишком громоздкой и превратилась в серьезную преграду на пути обеспечения конкурентоспособности компании. Учитывая все эти обстоятельства, новый генеральный директор *Unilever* принял решение об изменении организационной структуры корпорации с целью повышения ее конкурентоспособности на международном рынке. План реструктуризации корпорации сводился к следующим основным пунктам: отказ от группы предприятий одного профиля, приобретение компаний другого профиля и формирование двух крупных разветвленных подразделений на базе оставшихся групп предприятий.

В текущей главе рассматриваются различные типы организационной структуры, используемые международными компаниями в качестве одного из средств достижения поставленных перед ними стратегических целей. Существует достаточно четкая схема формирования организационной структуры компании по мере расширения ее международной деятельности. Именно поэтому в первых разделах данной главы рассматриваются исходные формы организационной структуры компании, используемые на начальном этапе процесса интернационализации операций.² Затем в главе приводится анализ нескольких типов организационной структуры более высокого уровня, которые применяются в компаниях по мере расширения их международных операций в процессе превращения в на-

стоящие многонациональные компании. Далее в главе рассматриваются некоторые проблемы, имеющие отношение к глобальной организационной структуре международных компаний. И в заключение представлено описание еще одной важной функции, имеющей отношение к организации работы компании, — функции контроля.

Сущность международной организационной структуры

Организационная структура (organization design, organization structure) — это всеобъемлющая схема взаимосвязанных структурных компонентов и их конфигурация, используемые для управления деятельностью в масштабах всей корпорации. Выбор подходящей организационной структуры компании зависит от ее размера, принятой стратегии, используемых технологий, внешних экономических условий, а также от культурных особенностей тех стран, где компания ведет бизнес. Кроме того, организационная структура компании представляет собой базовое средство реализации стратегии, которой придерживается компания, а также является основным инструментом достижения поставленных целей.

Функционирование компании невозможно без соответствующего объединения различных структурных подразделений в единую систему.³ Формирование подходящей организационной структуры компании обеспечивает выполнение следующих задач: 1) распределение ресурсов компании; 2) распределение должностных обязанностей между работниками компании; 3) информирование сотрудников о правилах и процедурах, принятых в компании, а также о том, какой эффективности компания ожидает от своих работников; 4) сбор и передача информации, которая используется в процессе решения проблем, принятия решений, а также эффективного организационного контроля.⁴ Последняя задача играет особо важную роль в деятельности крупных многонациональных корпораций, которым приходится организовывать обмен громадным количеством информации между штаб-квартирами МНК и их подразделениями, рассредоточенными по всему миру.

Организационная структура не остается неизменной на протяжении жизненного цикла компании; формирование организационной структуры — это непрерывно продолжающийся процесс. Например, вскоре после продажи предприятий компании *Unilever* по выпуску специальных химических веществ состоялось объединение американских подразделений ее дочерних компаний *Cheesebrough-Pond's*, *Helene Curtis* и *Lever Brothers* в новую дочернюю компанию, *Unilever Home & Personal Care USA*. По мнению руководства *Unilever*, этот шаг должен был обеспечить компании возможность получения эффекта масштаба и расширения сферы операций в области маркетинга и распределения продукции на рынке США. Одним из исследований установлено, что в большинстве самостоятельных компаний и подразделений крупных компаний незначительные изменения в организационную структуру вносятся в среднем один раз в год, тогда как существенные изменения организационной структуры (или несколько изменений) происходят один раз в четыре-пять лет.⁵ Эти изменения в большинстве случаев

являются следствием изменений в стратегии компании, поскольку одна из важнейших характеристик успешной компании — это ее способность привести в соответствие стратегию и совместимую с ней организационную структуру (именно к этому стремилось руководство *Unilever*).⁶ Очевидно, что стратегия, подразумевающая расширение международной деятельности, неизбежно оказывает воздействие на организационную структуру компании.

Чтобы проследить процесс формирования и развития организационной структуры, целесообразно сначала проанализировать деятельность компании, которая не имеет продаж за рубежом. Многие предприниматели, в частности в развитых странах (таких как США, Япония и Германия), открывают новые компании в ответ на возникновение спроса на те или иные товары или услуги на местном рынке. Кроме того, как показано в главе 12, многие мелкие компании, деятельность которых ориентирована на отечественный рынок, пассивно проникают на зарубежные рынки посредством косвенного экспорта. Поскольку подобные экспортные операции являются стандартной частью обычных операций, компании нет никакой необходимости вносить коррективы в свою организационную структуру.

Теперь предположим, что описанная выше гипотетическая компания начинает в небольших масштабах заниматься прямым экспортом. На начальном этапе экспортной деятельности компания придерживается комплементарного подхода (*corollary approach*), в соответствии с которым возлагает ответственность за обработку заказов, полученных от иностранных клиентов, на персонал одного из действующих отделов (например, отдела маркетинга или финансового отдела). При таком подходе компания продолжает использовать существующую организационную структуру. Комплементарный подход типичен для компаний с небольшим объемом международных операций.

Однако по мере увеличения объема экспортных операций в компании возникает необходимость в создании специального экспортного отдела. В обязанности работников экспортного отдела (*export department*) входит контроль за выполнением международных операций, маркетинг продукции, обработка заказов, поддержание контактов с иностранными дистрибьюторами и, в случае необходимости, организация финансирования экспортных операций. На первоначальном этапе начальник экспортного отдела может быть подотчетен руководству отдела маркетинга или финансового отдела. Однако по мере дальнейшего расширения международной деятельности статус экспортного отдела небольшой или средней компании может подняться до статуса других отделов, таких как финансовый отдел, отдел маркетинга или отдел управления человеческими ресурсами.

При отсутствии существенных различий в продаже товаров иностранным и отечественным клиентам экспортный отдел компании может выполнять поставленные перед ним задачи, имея в своем распоряжении небольшой объем информации об иностранных рынках. Однако по мере активизации международной деятельности во многих случаях обнаруживается, что экспортный отдел больше не в состоянии удовлетворить возросшие потребности компании. В определенный момент компания начинает направлять своих сотрудников за границу или открывает за рубежом дочерние предприятия с целью производства, распределения и/или сбыта своей продукции. В этом случае решение таких проблем, как

распределение административных функций, координация действий различных подразделений и удовлетворение возросших информационных потребностей, выходит за рамки возможностей и опыта специалистов экспортного отдела. При этом возрастает роль знания иностранных рынков и может возникнуть необходимость в применении других методов организации работы компании.

В ответ на возникновение проблем, связанных с расширением международной деятельности, руководство компаний в большинстве случаев предпринимает изменение организационной структуры посредством создания международных подразделений. Организация **международного подразделения** (international division) позволяет сконцентрировать ресурсы компании на международных операциях и разработать специальные программы выполнения этих операций, разделив тем самым международную деятельность компании и ее текущие операции на внутреннем рынке.

Глобальные организационные структуры

В процессе того как компания проходит по пути развития от национальной фирмы, ведущей некоторые международные операции, до становления в качестве глобально ориентированной многонациональной корпорации, она обычно отказывается от подхода, предполагающего выделение международного подразделения. Вместо такого подразделения формируется глобальная организационная структура, которая должна обеспечить взаимодействие между территориально рассредоточенными предприятиями корпорации и реализацию ее общей стратегии.⁷ Например, в компании *Aetna* до недавнего времени функционировало отдельное подразделение, занимавшееся международными операциями. Объем этих операций был небольшим, но постоянно возрастал: в период с 1996 по 1999 г. доходы компании от международных операций увеличились более чем в два раза. Именно по этой причине в компании были объявлены планы ликвидации международного подразделения и интеграции глобальных операций в единую организационную структуру. По мнению руководителей компании, новая структура должна способствовать передаче знаний и технологий между подразделениями, действующими на различных международных рынках.⁸ В общем случае задача глобальной организационной структуры, сформированной в той или иной компании, состоит в том, чтобы удовлетворить ее потребности в объединении трех типов информации, необходимой для обеспечения эффективной международной конкурентоспособности компании.⁹

- ✦ *Информация о территории.* Менеджеры компании должны иметь в своем распоряжении достаточный объем сведений о культурных, коммерческих, социальных и экономических условиях, сложившихся на рынке каждой страны, где компания ведет бизнес.
- ✦ *Информация о продукте.* Менеджеры компании должны хорошо ориентироваться в факторах, оказывающих влияние на товары, которые производит и продает компания; к числу таких факторов принадлежат тенденции

развития технологий, нужды потребителей, а также конкурентные силы, действующие на рынке.

- ✦ *Функциональная информация.* Менеджеры должны иметь возможность обмена информацией со своими коллегами, которые обладают определенными знаниями по базовым бизнес-функциям, таким как производство, маркетинг, финансы, учет, управление человеческими ресурсами и информационные технологии.

Существует пять наиболее распространенных типов глобальной организационной структуры: глобальная продуктовая структура, глобальная географическая структура, глобальная функциональная структура, глобальная структура с ориентацией на потребителя и глобальная матричная структура. Как будет показано ниже, каждая из глобальных структур ориентирована на один из типов информации. С другой стороны, каждая структура затрудняет использование других типов информации в процессе принятия решений. Следовательно, выбор глобальной организационной структуры в МНК отображает относительную значимость каждого из трех типов информации для деятельности компании, необходимость координации действий различных подразделений, а также источники формирования конкурентных преимуществ компании и философию менеджмента компании относительно ее места в мировой экономике.¹⁰

Как правило, многонациональные корпорации принимают одну из трех философий управления, определяющих подход компании к формированию организационной структуры и маркетингу. *Этноцентрический подход* используется компаниями, которые при ведении международных операций руководствуются теми же методами ведения бизнеса, что и в своей стране. *Полицентрического подхода* придерживаются компании, которые адаптируют используемые методы ведения бизнеса к каждому целевому зарубежному рынку. *Геоцентрический подход* применяется в компаниях, которые анализируют нужды потребителей в мировом масштабе и вырабатывают стандартизованные методы ведения бизнеса для всех рынков, которые они обслуживают. (Более подробный анализ этих концепций изложен в главе 16.)

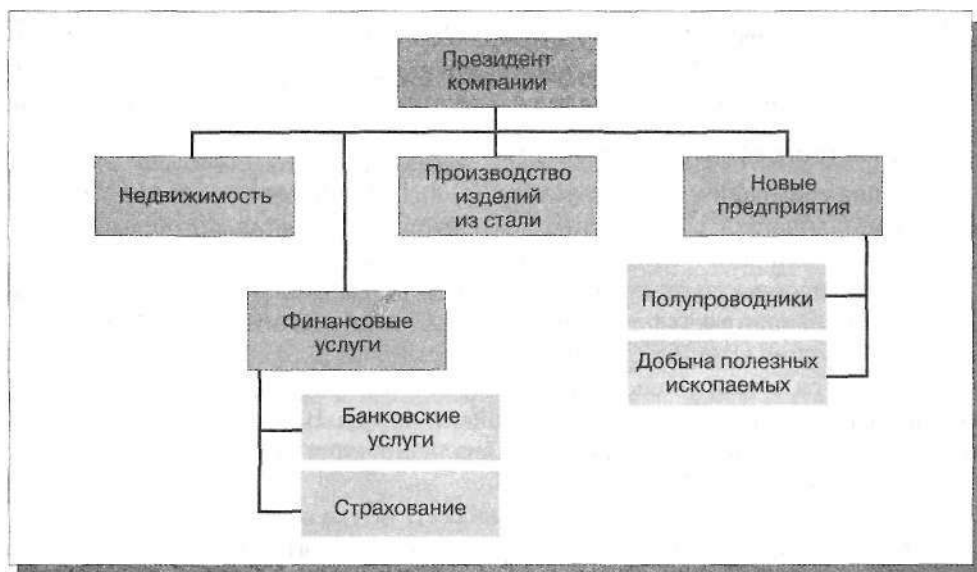
Глобальная продуктовая структура

Наиболее распространенным типом организационной структуры, применяемым МНК, является глобальная продуктовая структура. **Глобальная продуктовая структура** (global product design) распределяет глобальную ответственность за определенные товары или семейства товаров между отдельными подразделениями компании. Этот тип организационной структуры наиболее целесообразен в случае, когда компании выпускают различные семейства товаров или продают эти товары на различных рынках. Использование глобальной продуктовой структуры делает сравнительно несущественной необходимость в координации производства и продажи различных семейств товаров. Если компания выпускает родственные товары, ее организационная структура формируется в соответствии с так называемой структурой М-типа; работа компании, которая занимается выпуском не связанных между собой товаров, организуется

в соответствии с *Н-образной схемой*. Буква «М» в названии «структура М-типа» взята из английского слова «multidivisional» («состоящий из ряда подразделений»). Следовательно, термин «структура М-типа» означает, что компания состоит из ряда автономных подразделений, занимающихся взаимосвязанными видами деятельности. Буква «Н» в названии «структура Н-типа» взята из английского слова «holding» («холдинг» или «холдинговая компания»). Компания со структурой Н-типа состоит из ряда автономных, практически не связанных друг с другом подразделений, занимающихся несвязанными видами деятельности. После продажи группы предприятий, специализирующихся на производстве специализированных химических веществ, в компании *Unilever* остались только те подразделения, которые в определенной степени связаны друг с другом. Следовательно, *Unilever* можно отнести к категории компаний с М-образной организационной структурой.

Компания *Shougang Corp.*, одна из крупнейших и старейших государственных компаний Китая, представляет собой пример компании со структурой Н-типа; работа этой компании организована по продуктовому принципу. На протяжении более 20 лет эта компания придерживается стратегии несвязанной диверсификации, что привело в результате к формированию организационной структуры, схематически изображенной на рис. 14.1. Основное направление деятельности *Shougang Corp.* — производство различных продуктов из стали; эта группа остается центральной группой продуктов, выпускаемых компанией. Кроме того, компания *Shougang* имеет в своем составе ряд подразделений, которые действуют на различных финансовых рынках; эти подразделения объединены в группу компаний, предоставляющих финансовые услуги. К числу таких компаний принадлежат *Eastern Life Assurance* и *Huaxia Bank*. Еще одна группа состоит из компаний, занимающихся различными видами деятельности в сфере недвижимости. И наконец, в состав группы новых предприятий входят предприятие по выпуску полупроводников, созданное совместно с японской компанией *NEC*, а также горнодобывающая компания.¹¹

Глобальная продуктовая структура позволяет компании получить ряд преимуществ. Во-первых, деятельность каждого подразделения компании сфокусирована на выпуске одного продукта или группы продуктов. Следовательно, менеджеры каждого подразделения повышают свою квалификацию по всем аспектам выпуска того или иного продукта или группы продуктов, что в свою очередь, позволяет повышать их глобальную конкурентоспособность. Во-вторых, глобальная продуктовая структура позволяет повысить эффективность производства, так как менеджеры имеют возможность организовать выпуск продукции там, где издержки производства ниже. Кроме того, такая организационная структура компании позволяет менеджерам координировать загрузку различных предприятий, перемещая производство в случае изменения спроса или уровня издержек на местах. Далее, при такой организационной структуре менеджеры владеют максимальной информацией по продукту и, следовательно, могут эффективно внедрять новые технологии в производство этого продукта и предпринимать оперативные и гибкие действия в ответ на технологические изменения, оказывающие влияние на рынки. Глобальная продуктовая структура способствует также

Рис. 14.1. Глобальная продуктовая структура компании *Shougang Corp.*

глобальному маркетингу продукта. Компания получает более широкие и гибкие возможности в плане внедрения, продвижения и распределения каждого продукта или группы продуктов на соответствующем рынке. Вместо того чтобы быть привязанными к одному плану маркетинга, разработанному в расчете на всю компанию, менеджеры, которые занимаются отдельными продуктами линиями, могут действовать в соответствии с собственными планами. Наконец, поскольку глобальная продуктовая структура стимулирует менеджеров мыслить в глобальных категориях, это способствует формированию геоцентрической корпоративной философии. Геоцентрический подход к ведению бизнеса, в свою очередь, способствует повышению квалификации руководящего состава компании в сфере международного бизнеса.¹²

Однако глобальная продуктовая структура имеет и определенные недостатки. Во-первых, такая организационная структура предполагает, что в каждой продуктовой группе должны работать специалисты в таких функциональных областях, как маркетинг, финансы и информационные системы; в некоторых случаях каждому подразделению могут потребоваться собственные производственные мощности для выпуска и распределения продукции, а также для разработки новых продуктов. Все это может привести к дорогостоящему дублированию операций. Точно так же в каждой продуктовой группе необходимо накапливать информацию о культурных, правовых и политических условиях ведения бизнеса на различных региональных и национальных рынках, где действует группа. Кроме того, затрудняется процесс координации действий различных подразделений компании, а также процесс накопления опыта в рамках всей компании. В случае, если координация деятельности различных подразделений является важной частью

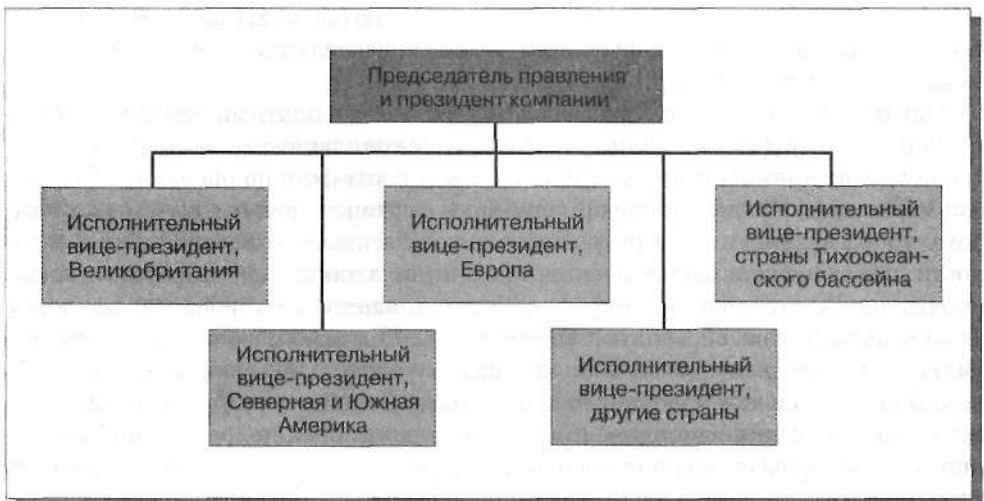
международной стратегии компании, предпочтение следует отдать другой организационной структуре, например глобальной географической структуре. Следовательно, в процессе выбора оптимальной организационной структуры в конкретной ситуации необходимо тщательно проанализировать относительные преимущества и недостатки использования глобальной продуктовой структуры.

Глобальная географическая структура

Глобальная географическая структура (global area design) — это тип структуры, предполагающий организацию деятельности компании по определенным территориям или регионам мира. Этот подход особенно выгоден для компаний, придерживающихся полицентрической или мультилокальной философии бизнеса.¹³ Глобальная географическая структура чаще всего используется компаниями, продукция которых различается по регионам. В разделе «Мир в фокусе» рассказывается о том, сколько компаний, которые ведут бизнес в Китае, придерживаются глобальной географической структуры. В разделе «CultureQuest», представленном в конце данной главы, анализируются условия ведения бизнеса в Сингапуре.

Как показано на рис. 14.2, организационная структура компании *Cadbury Schweppes PLC* (британской компании по производству безалкогольных напитков и конфет) сформирована по территориальному принципу. Компании *Cadbury* принадлежат такие бренды, как «Canada Dry», «Hires», «Holland House», «Cadbury Chocolate» и «Beechnut». В состав компании входит пять основных подразделений, каждое из которых представляет один из регионов мира, — Великобританию, Европу, страны Тихоокеанского бассейна, Северную и Южную Америку и остальные страны. Менеджеры каждого регионального подразделения занимаются вопроса-

Рис. 14.2. Глобальная географическая структура корпорации *Cadbury Schweppes PLC*



Мир в фокусе

Самостоятельная деятельность иностранных компаний в Китае

Практически все компании, ведущие бизнес в Китае, на первоначальном этапе своей деятельности в этой стране устанавливали контакты с местными партнерами. В большинстве случаев это было продиктовано китайским законодательством. Кроме того, гипотетически местные партнеры должны были помочь менеджерам иностранных компаний ориентироваться в лабиринтах китайского бюрократического аппарата. Например, начиная с 1979 г. американскими компаниями было заключено более 30 000 договоров о ведении бизнеса в Китае, и практически в каждом договоре было предусмотрено участие одного или более местных партнеров.

Однако на протяжении последних нескольких лет наблюдатели начали фиксировать некоторые изменения. Китайское правительство рассчитывало на то, что Китай будет принят во Всемирную торговую организацию, и поэтому стремилось представить страну в как можно более благоприятном свете. В результате Китай начал ослаблять требование наличия местных бизнес-партнеров в определенных отраслях. (Следует отметить, что телекоммуникационные, автомобилестроительные и энергетические компании до сих пор обязаны иметь местного партнера.) Иностранные компании быстро начали использовать преимущества, открывшиеся в результате принятия новых правил в Китае. В частности, многие компании обнаружили, что их местные парт-

неры вместо того, чтобы выполнять поставленные перед ними задачи, только истощают ресурсы компании. Другие компании могли бы воспользоваться услугами местных партнеров, но впоследствии они самостоятельно научились ориентироваться в китайской среде ведения бизнеса и были готовы работать в Китае без их помощи.

Дальнейшее развитие ситуации происходит по двум направлениям. Во-первых, многие иностранные компании, сотрудничающие с местными партнерами, начали выкупать долю своих партнеров в совместных предприятиях. Во-вторых, иностранные компании вкладывают капитал в дочерние предприятия и компании, полностью являющиеся их собственностью. К числу компаний, активно двигающихся в этих направлениях, относятся *Procter & Gamble*, *Kimberly-Clark*, *Dow Chemical* и *Delphi Automotive*. Как правило, компании, придерживающиеся подобного подхода, организуют свою деятельность в Китае на базе самостоятельных бизнес-единиц. Это позволяет компании учитывать нужды местных потребителей и направлять максимум усилий на укрепление своих позиций на развивающемся китайском рынке.

Источники: «More U.S. Firms Expected to Fly Solo in China», *USA Today*, April 10, 2000, p. 1B; Jim Rohwer, «China's Coming Telecom Battle», *Fortune*, November 27, 2000, pp. 209-214.

ми распределения, продвижения на рынок, рекламы и другими аспектами сбыта всех продуктов *Cadbury Schweppes* на рынках соответствующих регионов мира.

Глобальная географическая структура может принести большую пользу компании, стратегия которой направлена на организацию максимально эффективной системы сбыта продукции, а не на повышение эффективности производства или внедрение новых технологий. С другой стороны, такая организационная структура полезна также для компании, конкурентоспособность которой основана на репутации товаров соответствующей торговой марки. Оба условия применимы к *Cadbury Schweppes*. Еще одно преимущество состоит в том, что такая организационная структура позволяет корпорации накапливать знания о местном рынке. Менеджеры региональных подразделений имеют возможность адаптировать продукцию корпорации к нуждам местных потребителей, а также оперативно реагировать на изменения условий ведения бизнеса на местном рын-

ке. Кроме того, они могут формировать ассортимент товаров, продаваемых на том или ином региональном рынке, с учетом региональных особенностей. Например, менеджеры *Cadbury* не продают все свои продукты на всех рынках без исключения; вместо этого они продвигают на тот или иной рынок те товары, которые соответствуют вкусам и предпочтениям местных потребителей.

Однако глобальная географическая структура имеет также определенные недостатки. Сосредоточивая усилия на нуждах конкретного регионального рынка, компания может принести в жертву возможные преимущества низких издержек на базе глобализации производства. При такой организации имеет место также распыление ресурсов компании в сфере внедрения новых технологий, поскольку инновации, принятые в рамках одного регионального подразделения, могут быть не приняты другими подразделениями. Следовательно, такая схема организации может быть неприменима для компаний, продукция которых в значительной степени зависит от технического прогресса. Еще один недостаток глобальной географической структуры заключается в том, что приводит к необходимости дублирования ресурсов компании, так как каждое региональное подразделение должно иметь в своем составе функциональных специалистов и специалистов по продукту и во многих случаях — соответствующие производственные мощности. Наконец, формирование глобальной географической структуры существенно увеличивает издержки на координацию действий различных подразделений компании и, следовательно, не способствует глобальному планированию выпуска продукции.



Углубленное изучение географии и истории

На протяжении многих столетий Сингапур в каком-то смысле является «расчетной палатой» Востока. Дополнительную информацию о том, почему стратегическое местоположение сделало Сингапур «фаворитом» глобальных компаний, можно найти на сайте www.prenhall.com/griffin.



Глобальная функциональная структура

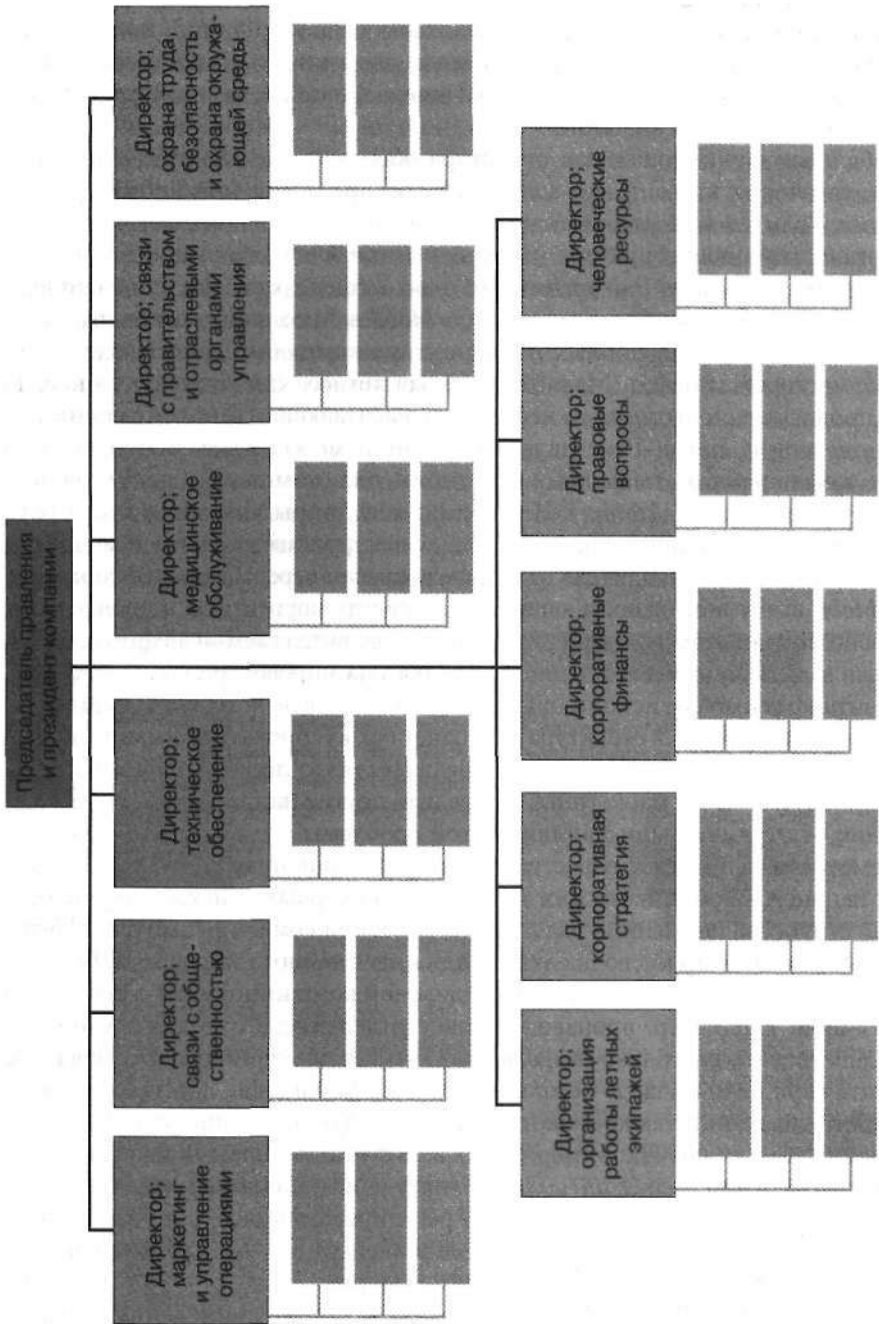
Глобальная функциональная структура (global functional design) — это тип организационной структуры, предполагающий создание отделов или подразделений, которые несут ответственность за реализацию одной из функций компании (финансовой, операционной, маркетинговой, НИОКР и управления человеческими ресурсами) в мировом масштабе. Такой тип структуры используется МНК, занятыми выпуском и реализацией относительно узкой ассортиментной линии товаров или линии родственных товаров. Результатом является так называемая «структура U-типа» (буква «U» в этом названии взята из английского слова «unity» — «единство»). В качестве примера организации работы компании по функциональному принципу можно привести организационную структуру *British Airways*

(схематическое изображение организационной структуры этой компании представлено на рис. 14.3). *British Airways* занимается только одним направлением бизнеса (воздушными перевозками) и имеет в своем составе функциональные подразделения, которые действуют в масштабах всей компании и занимаются такими вопросами, как маркетинг, управление операциями, связи с общественностью, техническое обеспечение, корпоративные финансы, человеческие ресурсы, а также другие базовые функции.

Глобальная функциональная структура обеспечивает ряд преимуществ. Во-первых, такая структура делает возможным беспрепятственный обмен опытом и знаниями в рамках каждого функционального подразделения компании. Например, организационная структура компании *Exxon Mobil* сформирована по функциональному принципу. Это значит, что опыт в сфере разведки и добычи нефти, накопленный рабочими бригадами *Exxon Mobil* в Мексиканском заливе, может быть использован на офшорных предприятиях компании, действующих на нефтяных месторождениях в Малайзии. Новая технология каталитического крекинга, прошедшая испытания на нефтеперерабатывающем заводе компании, расположенном в г. Батон-Руж (штат Луизиана), может быть использована на других нефтеперерабатывающих предприятиях компании, действующих в Сингапуре и Трекате (Италия). Во-вторых, менеджеры компании могут осуществлять централизованный контроль над всеми функциональными подразделениями. Например, руководитель отдела по вопросам переработки нефти компании *Exxon Mobil* имеет возможность оперативно вносить коррективы в производственные процессы или номенклатуру нефтепродуктов, выпускаемых нефтеперерабатывающими заводами, в ответ на колебания спроса на мировом рынке. Это позволяет обеспечить эффективное использование дорогих ресурсов компании. Наконец, глобальная функциональная структура позволяет сфокусировать внимание на основных функциях компании. Например, менеджеры могут легко изолировать проблему, возникшую в сфере маркетинга, и оградить другие направления деятельности компании от отрицательного влияния этой проблемы.

Несмотря на явные преимущества, такая организационная структура может оказаться неприемлемой для многих компаний. Во-первых, глобальная функциональная структура применима только в случае, когда компания выпускает относительно небольшое количество продуктов или имеет немного заказчиков. Во-вторых, координация действий различных подразделений компании может оказаться проблематичной. Например, производственное отделение и отделение маркетинга могут действовать настолько разрозненно, что каждое из них может начать преследовать свои цели в ущерб компании в целом. И наконец, при такой организации работы компании также может иметь место дублирование ресурсов в сфере управления компанией. Например, каждый из функциональных менеджеров (менеджер по финансам, менеджер по маркетингу и операционный менеджер) может нанять эксперта по вопросам правового регулирования ведения бизнеса в Японии для своего отдела, тогда как всего один эксперт мог бы так же эффективно обслужить все три функциональных подразделения.

Эти проблемы обуславливают ограниченность сферы применения глобальной функциональной структуры. Эта структура применяется преимущественно компа-

Рис. 14.3. Глобальная функциональная структура компании *British Airways*

ниями, которые занимаются добычей и переработкой природных ресурсов (в частности, компаниями горнодобывающей и энергетической промышленности), так как для этих компаний большое значение имеет возможность обмена опытом в использовании технологий. Компании, где существует необходимость ввода единых стандартов на всех предприятиях, входящих в их состав, также могут придерживаться такого подхода. Например, чтобы гарантировать безопасность полетов, в компании *British Airways* применяется стандартизация всех процедур технического обслуживания самолетов и схем выполнения полетов независимо от того, из какого аэропорта отправляется самолет: из Лондона, Гонконга или Сиднея.

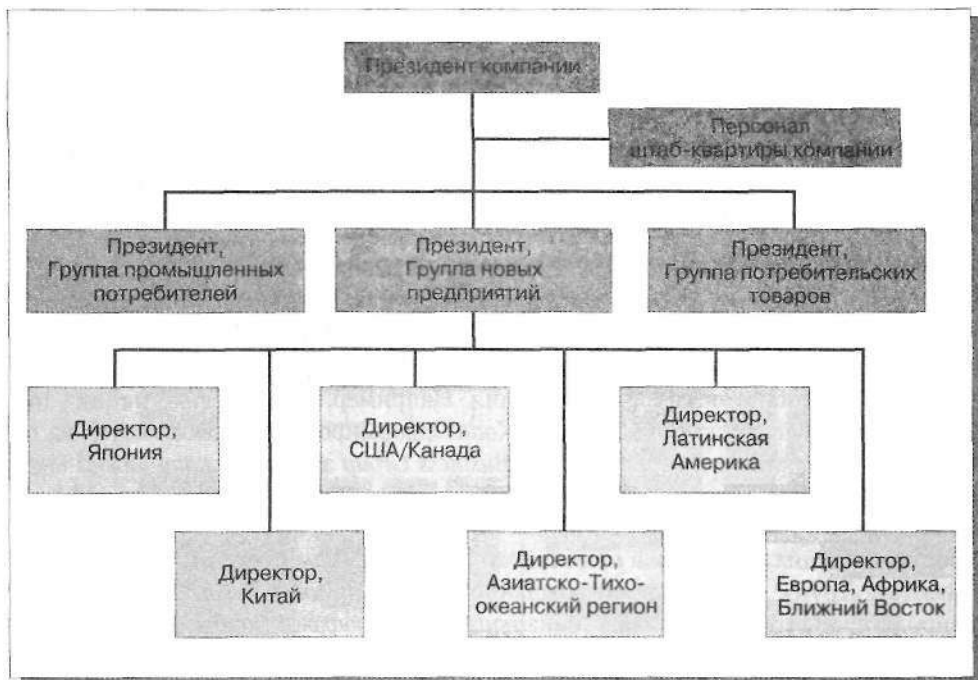
Глобальная структура, ориентированная на потребителя

Глобальная структура, ориентированная на потребителя (*global customer design*), — это тип организационной структуры, предполагающий группировку операций компании вокруг определенных сегментов или групп потребителей, каждая из которых требует особого опыта или внимания. Например, как показано на рис. 14.4, организационная структура компании *Kodak* сформирована с ориентацией на потребителей. Подразделение *Commercial Business Group* занимается продажей высококачественной пленки студиям, расположенным в Голливуде, Лондоне, Мюнхене, Гонконге, Торонто, в других центрах киноиндустрии, а также продажей пленки и сопутствующих материалов медицинским учреждениям и другим коммерческим клиентам. Другое подразделение компании *Kodak*, *Consumer Business Group*, продает продукцию компании профессиональным фотографам и любителям, тогда как для подразделения *New Business Group* интерес представляют прежде всего зарождающиеся рынки, а также новые технологии, имеющие значение для технически передовых клиентов во всем мире.¹⁴

Такую организационную структуру целесообразно применять в случае, когда различные целевые группы потребителей настолько отличаются друг от друга, что маркетинг продукции на соответствующих сегментах рынка требует совершенно разных подходов. Например, продажа нескольких катушек фотопленки шириной 35 мм принципиально отличается от продажи материалов для получения и обработки медицинских изображений в онкологической клинике. Подход к формированию организационной структуры, ориентированной на потребителя, позволяет удовлетворить специфические нужды каждого сегмента потребителей, а также проследить, как продаются товары или услуги компании на соответствующих сегментах рынка. С другой стороны, такая схема организации работы компании может привести к значительному дублированию ресурсов в случае, если для обслуживания каждой группы потребителей требуется участие собственных региональных и функциональных специалистов. Координация действий различных подразделений также затруднена, поскольку каждое из них обслуживает рынок с принципиально различающимися характеристиками.

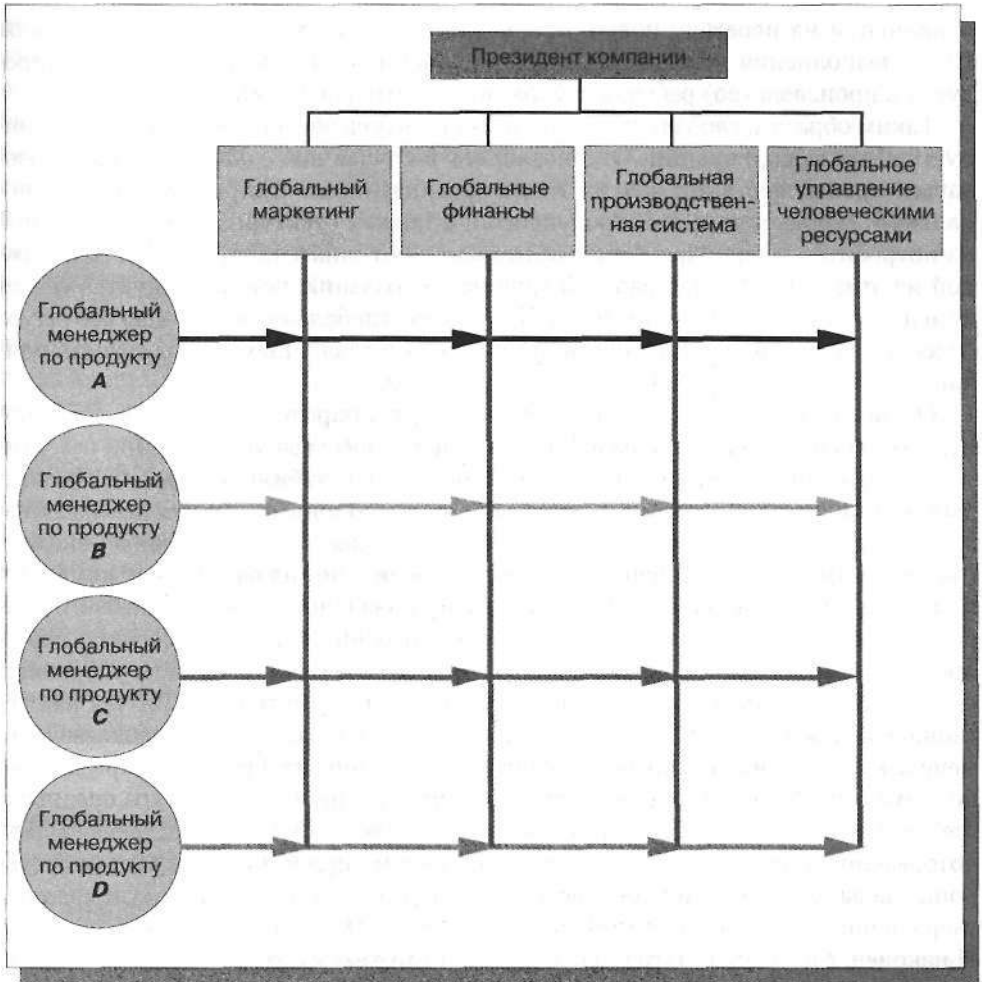
Глобальная матричная структура

Глобальная матричная структура (*global matrix design*) — это самый сложный тип международной организационной структуры.¹⁵ Глобальная матричная структура формируется в результате наложения организационной структуры одного типа на

Рис. 14.4. Организационная структура компании *Kodak*, ориентированная на потребителя

структуру другого типа (действующую структуру). Итоговая структура, как правило, характеризуется высокой подвижностью: матрица может включать в себя новые измерения, существующие измерения могут терять свою значимость или даже быть ликвидированы. Например, глобальная матричная структура, показанная на рис. 14.5, была сформирована посредством наложения глобальной продуктовой структуры (вертикальное измерение матрицы) на действующую глобальную функциональную структуру (горизонтальное измерение). Используя глобальную матричную структуру, компания может формировать специализированные продуктовые группы, включающие в себя представителей действующих функциональных отделов. Эти группы занимаются планированием, разработкой, производством и маркетингом новых продуктов, привлекая необходимые исходные ресурсы из различных функциональных подразделений компании. Такой подход к организации работы позволяет использовать опыт и знания работников, занятых как в функциональных, так и в продуктовых подразделениях. После выполнения задачи разработки нового продукта деятельность рабочей группы может быть прекращена, а члены группы приступают к выполнению других задач. Безусловно, возможны и другие варианты формирования матричной структуры компании. Например, географическая структура может быть совмещена с функциональной структурой. Организационная структура, полученная в результате такого наложения, позволяет координировать действия региональных и функциональных менеджеров.

Рис. 14.5. Глобальная матричная структура



Преимуществом глобальной матричной структуры является то, что она способствует консолидации опыта и знаний функциональных менеджеров, региональных специалистов и специалистов по продуктам в рамках специальных рабочих групп. Такие рабочие группы создаются с целью разработки новых продуктов или решения проблем, возникающих на рынке. Например, в компании *Texas Instruments (TI)* для разработки новых продуктов часто используется матричная организационная структура, хотя базовой организационной структурой корпорации является функциональная структура. В *TI* постоянно функционирует несколько групп по разработке продуктов. В деятельности этих групп, которые занимаются созданием новых продуктов или новых способов применения старых продуктов, принимают участие представители соответствующих функциональ-

ных подразделений. После завершения разработки нового продукта усилия рабочих групп, сформированных на базе матричной организационной структуры, направляются на передачу новых технологий другим подразделениям компании. После выполнения поставленной задачи (например, после запуска нового продукта в производство) рабочая группа может быть расформирована.

Таким образом, глобальная матричная структура обеспечивает организационную гибкость корпорации. Она позволяет в случае необходимости воспользоваться преимуществами других типов организационной структуры (функциональной, территориальной, продуктовой, а также структуры, ориентированной на потребителя), одновременно минимизируя отрицательное воздействие каждой из этих схем. Состав рабочей группы по созданию новых продуктов может изменяться по мере необходимости. Кроме того, глобальная матричная структура способствует координации действий менеджеров различных подразделений компании, а также обмену информации между ними.

Однако глобальная матричная структура имеет определенные недостатки. Во-первых, она не приспособлена для компаний, которые выпускают узкий ассортимент продуктов и функционируют на относительно стабильных рынках. Во-вторых, при такой организации работники компании во многих случаях оказываются в ситуации, когда им приходится отчитываться более чем перед одним менеджером. Например, в определенный момент времени один из работников компании может входить в состав функционального, регионального или продуктового подразделения, а также в состав двух или более рабочих групп по созданию новых продуктов. В результате может произойти расщепление лояльности работника: к нему могут предъявляться противоречащие друг другу требования, так как региональный менеджер может потребовать одних действий, а производственный менеджер — других. Точно такой же парадокс возникает в сфере распределения полномочий. С одной стороны, матричная организационная структура предполагает, что ответственность за принятие решений возлагается на тех менеджеров, которые могут оперативно воспользоваться своими полномочиями. С другой стороны, из-за сложности и неопределенности системы отчетности получение подтверждения основных решений может потребовать достаточно много времени. И наконец, глобальная матричная структура тяготеет к созданию благоприятных условий для компромиссов, на которые идут работники компании под давлением должностных лиц, вовлеченных в процесс принятия решений.¹⁶

Смешанные типы глобальной организационной структуры

Все глобальные типы организационной структуры, описание которых представлено выше, относятся к категории идеальных, или «чистых», схем. Однако в большинстве компаний формируется смешанная организационная структура, которая больше всего отвечает поставленным целям. Конкретная конфигурация такой структуры частично зависит от размера компании, ее стратегии, используемых технологий, внешних экономических условий, а также корпоративной культуры. Организационная структура большинства МНК формируется посредством смешивания элементов всех описанных выше схем организации работы компании. В качестве общего подхода к формированию организационной структуры может

быть использована схема организации работы компании по продуктовому принципу, однако организация деятельности отдельных групп предприятий, специализирующихся на разных продуктах, может подчиняться функциональному или географическому принципу. В действительности, если бы можно было сравнить организационный дизайн 500 самых крупных МНК мира, среди них трудно было бы найти даже две похожие структуры. Формируя организационную структуру, менеджеры начинают с объединения базовых схем, после чего из полученной единой структуры удаляются избыточные и вводятся новые элементы, характерные именно для данной компании. Дополнительные элементы вводятся в организационную структуру и в дальнейшем, если изменяется стратегия компании или условия конкурентной борьбы.

На рис. 14.6 показано, каким образом смешанная схема используется для организации деятельности подразделений *Nissan Motor Corporation*, расположенных на территории США. На верхнем уровне организационной структуры находятся менеджеры, которые занимаются вопросами производства и сбыта различных продуктов *Nissan* (например, вице-президент и генеральный директор подразделения «Infinity»), и функциональные менеджеры (к числу таких менеджеров принадлежат вице-президент и финансовый директор). Маркетинг автомобилей марки «Nissan» организован по продуктовому принципу; в организационной структуре маркетинговой функции по этому направлению действуют отдельные подразделения, отвечающие за автомобили типа «седан», спортивные автомобили, грузовые автомобили и автомобили типа «универсал». В подразделениях «Nissan» и «Infinity» имеются региональные управляющие. Похожим образом организационная структура других крупных международных компаний формируется путем смешивания и совмещения соответствующих структур в разных регионах и на разных уровнях, чтобы обеспечить максимальное удовлетворение потребностей компании.

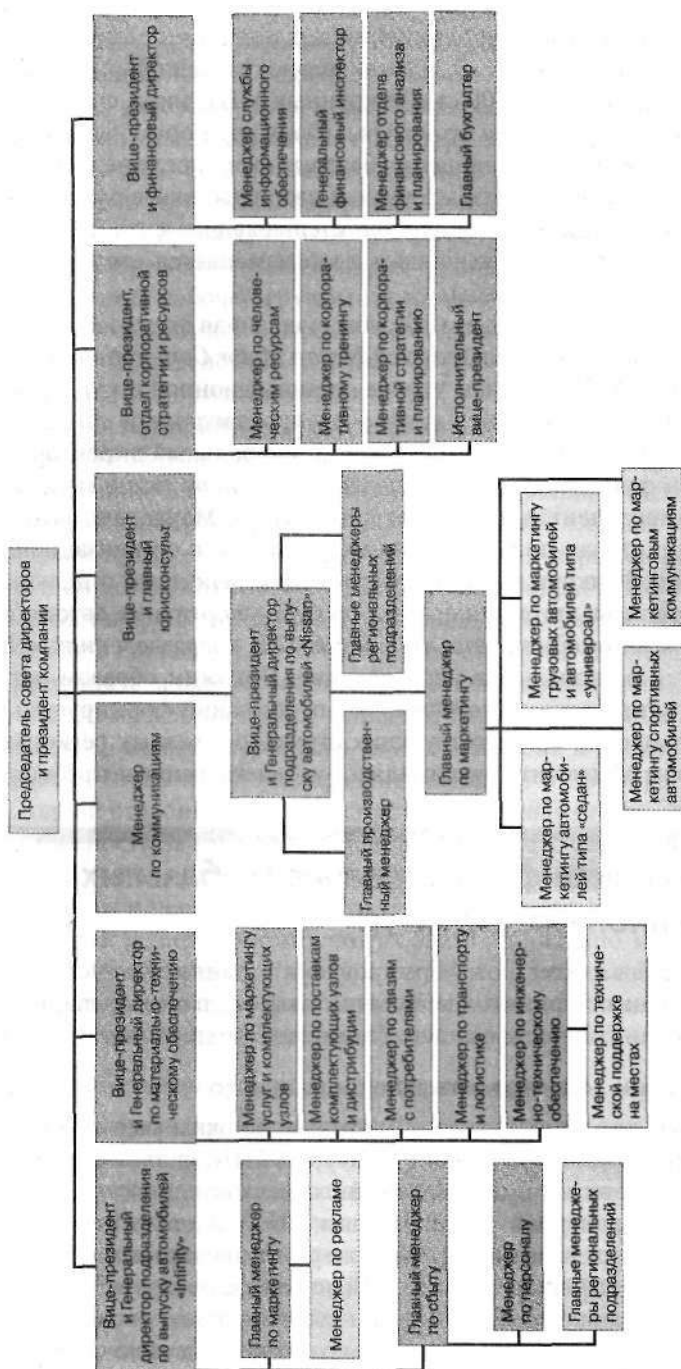
Другие аспекты формирования глобальных организационных структур

Помимо основных факторов формирования организационной структуры, которые были проанализированы выше, многонациональные компании сталкиваются с другими организационными аспектами, требующими внимательного подхода.

Централизация и децентрализация

Одним из самых важных решений, которые должны быть приняты в процессе формирования организационной структуры МНК, является то, в какой степени дочерние предприятия будут наделены самостоятельностью, полномочиями и возможностями контроля. Предположим, МНК идет по пути децентрализации процесса принятия решений, давая дочерним предприятиям большую свободу действий в процессе принятия решений по вопросам стратегии, финансирования, производства и маркетинга, тем самым возлагая ответственность за принятие таких решений на менеджеров, которые имеют непосредственное отношение к операциям на рынке. В таком случае существует вероятность того, что эти менеджеры

Рис. 14.6. Смешанная организационная структура компании Nissan USA



будут направлять все свои усилия на удовлетворение нужд своих предприятий, игнорируя при этом нужды корпорации. Руководство МНК может решить эту проблему посредством жесткой централизации полномочий по принятию решений в штаб-квартире корпорации. В таком случае решения, принимаемые сотрудниками штаб-квартиры, учитывают нужды корпорации в целом. Однако эти решения во многих случаях ограничивают возможность менеджеров дочерних предприятий быстро и эффективно реагировать на изменения, происходящие на местных рынках. Поскольку как централизация, так и децентрализация обеспечивают МНК определенные преимущества, в большинстве компаний предпринимаются попытки использовать элементы обоих подходов, чтобы добиться лучших результатов с точки зрения общекорпоративной стратегии.¹⁷

роль совета директоров дочерней компании

Дочерние предприятия МНК, как правило, регистрируются в странах, где они функционируют. Это позволяет ограничить обязательства дочернего предприятия, а также предоставить ему правовой статус местной компании. В большинстве стран требуется, чтобы работой каждой компании, в том числе дочернего предприятия, которое полностью является собственностью МНК, управлял совет директоров.¹⁸ Такой совет директоров избирается акционерами компании (в данном случае акционером выступает МНК), несет ответственность перед акционерами за эффективность управления дочерней компанией (которая является собственностью МНК) и осуществляет контроль над деятельностью менеджеров высшего ранга (которых нанимает на работу МНК). Высшее руководство МНК должно принять решение о том, рассматривать ли формирование совета директоров как формальный шаг или наделить этот орган управления существенными полномочиями в сфере принятия решений.¹⁹

Предоставление полномочий совету директоров дочерней компании подразумевает децентрализацию процесса принятия решений. Зарубежные дочерние компании могут испытывать необходимость в оперативных и решительных действиях, не требующих обязательного одобрения материнской компании. Кроме того, в случае, если МНК передает некоторые полномочия местным менеджерам, эффективный совет директоров формирует прозрачную систему учета и обеспечивает отчетность дочерней компании перед штаб-квартирой корпорации по каналам обратной связи. Руководство некоторых МНК пришло также к выводу о том, что назначение на тот или иной пост в совете директоров незаурядных специалистов из среды местных граждан способствует успешному ведению бизнеса в зарубежной стране. Такие члены совета директоров способствуют интеграции дочерней компании в местную деловую среду, а также могут стать ценным источником информации (как для материнской, так и для дочерней компании) о местных экономических и политических условиях.

Например, ключевым фактором успеха японского дочернего предприятия компании *Apple* на рынке Японии в начале 90-х гг. стало привлечение незаурядных местных менеджеров. Им удалось добиться роста доверия к продукции *Apple* в стране, где связи компании и ее статус являются важнейшим инструментом маркетинга. С другой стороны, назначение местных специалистов на ответственные

ные должности в совете директоров дочерней компании продемонстрировало серьезность обязательств компании *Apple* по отношению к японскому рынку. Совет директоров дочерней компании может также осуществлять мониторинг ее этической и социальной ответственности. Возможным недостатком наделения полномочиями совета директоров является то, что дочерняя компания может стать слишком независимой, что скажется на открытости перед родительской компанией.

Совет директоров дочерней компании приносит максимальную пользу в случае, когда эта дочерняя компания обладает большой степенью самостоятельности, самодостаточной структурой управления, а также набором уникальных характеристик, отличающих ее от материнской компании. Действенные советы директоров особенно целесообразны в компаниях со структурой Н-типа, поскольку дочерние предприятия холдинговой компании в большинстве случаев функционируют независимо друг от друга. Например, компания *Carnation* (дочерняя компания *Nestle*, действующая на рынке США) отвечает всем трем критериям, которые были перечислены выше. Поэтому неудивительно, что в компании *Carnation* сформирован совет директоров, наделенный большими полномочиями. Корпорации *Honda*, *Matsushita*, *Hewlett-Packard* и *Dow* также наделяют советы директоров дочерних компаний большими полномочиями в принятии решений и обеспечении адекватных ответных мер на изменение местных условий ведения бизнеса.

Координация в глобальной организационной структуре

Необходимость координации действий — это последний аспект процесса формирования эффективной организационной структуры международной компании, требующий внимательного подхода. **Координация** — это процесс установления связей между различными рабочими группами, отделами или подразделениями, а также интеграции их действий. Потребности в координации находятся в прямой зависимости от взаимодействия между подразделениями и функциями компании. Другими словами, чем выше уровень взаимозависимости подразделений и функций, тем большей степени координации требует такое взаимодействие.

МНК могут достичь требуемого уровня координации, придерживаясь одной из нескольких стратегий. Сама организационная структура со свойственной ей иерархией представляет собой один из способов управления взаимодействием между различными организационными единицами компании и координации их действий. Организационная структура, в которой четко определена иерархия отчетности и очерчены сферы влияния, способствует координации, так как каждый менеджер знает, по каким каналам организационной структуры осуществляется обмен информацией, на каких ее уровнях происходит принятие решений и т. д. Принятые в компании правила и процедуры также способствуют координации действий на различных уровнях организационной структуры. Например, стандартная операционная процедура, требующая передачи квартальных и месячных отчетов о доходах, затратах и прибылях в штаб-квартиру корпорации, позволяет ее сотрудникам координировать движение денежной наличности в корпорации и оперативно обнаруживать рынки, где могут возникнуть те или иные осложнения.

МНК могут также использовать до некоторой степени временные или специальные методы координации.²⁰ Один из таких методов сводится к использованию сотрудников в качестве посредников. Предположим, два подразделения МНК сотрудничают по какому-либо направлению или функции. В каждом из этих подразделений ответственность за установление связи с другим подразделением может быть возложена на одного из менеджеров. Если у любого менеджера одного подразделения есть информация или вопросы, касающиеся другого подразделения, посредники устанавливают контакт с соответствующим специалистом или отделом другого подразделения. Например, в компании *Toyota* этот метод часто используется для управления совместными действиями относительно небольшого масштаба.

Когда сотрудничество имеет для корпорации большое значение, координация может осуществляться посредством специальных групп, сформированных для решения той или иной задачи. В таком случае каждая организационная единица или каждое подразделение направляет по одному представителю для участия в работе специальной группы. Члены этой группы могут выполнять свои обязанности на условиях либо полной, либо частичной занятости. Например, в компаниях *Ford* и *Mazda* специальная группа использовалась в процессе совместной разработки модели «Ford Focus». Для участия в работе специальной группы каждая компания направила специалистов из проектного, технического, производственного и финансового отделов. Состав специальной группы изменялся в зависимости от необходимости участия тех или иных специалистов, а также в зависимости от того, на каком этапе находилась разработка новой модели. После завершения процесса разработки и внедрения новой модели в производство специальная группа была расформирована.

Многие международные компании в значительной степени полагаются на неформальные методы координации работы. В этом смысле особенно эффективной может оказаться неформальное сетевое управление. **Неформальное сетевое управление** (informal management network) представляет собой группу менеджеров из различных стран, которые тем или иным способом связаны друг с другом. Такие связи в большинстве случаев формируются в результате личных контактов, знакомств и взаимодействия во время деловых поездок, совместных встреч, а также в процессе участия в программах подготовки и в работе специальных групп и т. д. Неформальные сети управления могут оказаться очень мощным средством преодоления бюрократических барьеров, которые могут быть причиной замедления обмена информацией и принятия решений. Кроме того, они могут повысить оперативность и эффективность деятельности по сравнению с использованием обычных, общепринятых процедур.²¹

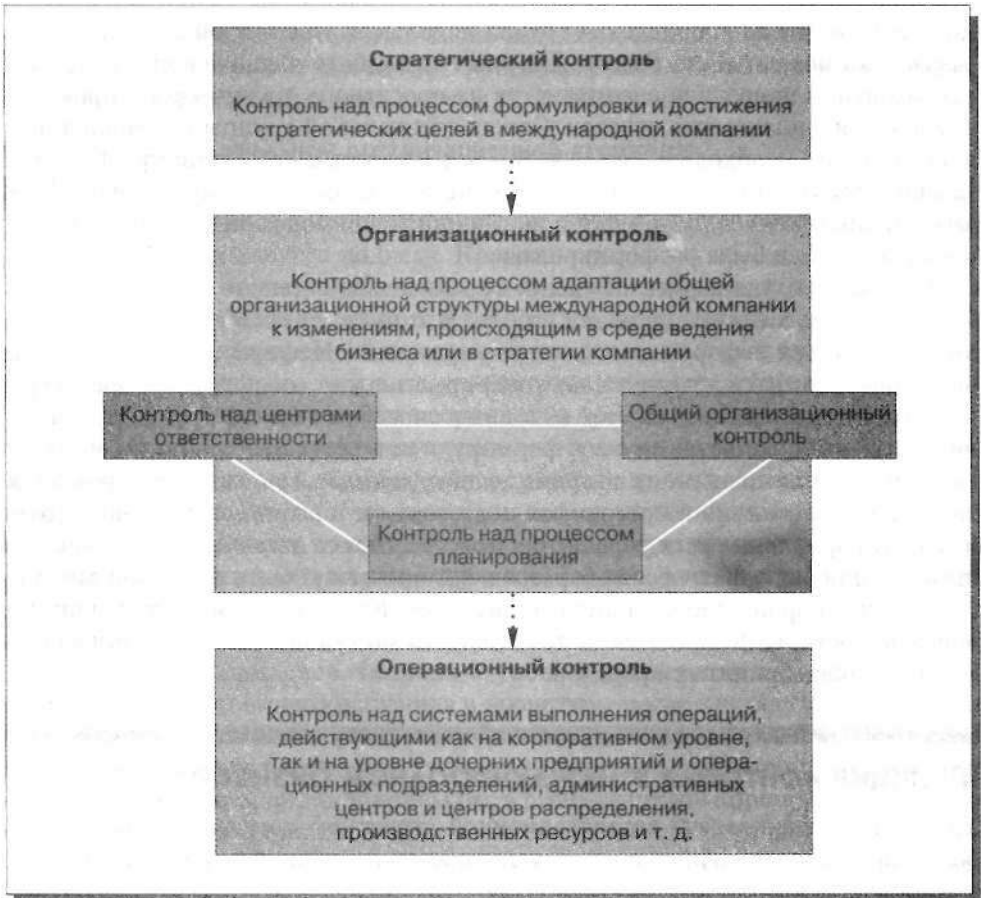
Функция контроля в международном бизнесе

Еще одна важная задача организационной структуры компании — обеспечить возможность более эффективного осуществления функции контроля. Контроль — это процесс мониторинга текущего уровня эффективности и внесения необходи-

мых корректив, обеспечивающих дальнейшее продвижение компании в направлении заданного уровня эффективности. На концептуальном уровне процесс контроля имеет много общего с работой термостата. Термостат контролирует температуру воздуха в помещении и включает систему охлаждения или систему нагревания в случае, когда фактическая температура слишком отклоняется от нормы. Когда температура воздуха в помещении достигает требуемого значения, система отключается до очередного появления необходимости в ее работе.

Как показано на рис. 14.7, в международной компании существует три уровня контроля: стратегический, организационный и операционный уровень. Каждый из этих уровней имеет большое значение сам по себе; в то же время все три уровня, взятые в совокупности, играют важную роль как организующая схема, которую менеджеры используют с целью достижения комплексного и интегрированного контроля в корпорации.

Рис. 14.7. Уровни контроля в международных компаниях



Стратегический контроль

Задача **стратегического контроля** состоит в мониторинге процесса формирования и реализации стратегии международной компании.²² Таким образом, действия, предпринимаемые в рамках стратегического контроля, направлены на проверку степени соответствия стратегии коорпорации условиям экономической среды, в которой она функционирует, а также на определение уровня эффективности постановки стратегических целей и их достижения. Например, поглощение компании *Chrysler* компанией *Daimler-Benz* представляет собой пример разумной сделки, принесшей выгоду обеим сторонам. Было совершенно очевидно, что совместная деятельность позволит этим компаниям приобрести ценный опыт, а также повысить эффективность работы на базе взаимодополняющих продуктовых линий и организационных преимуществ. Предполагалось, что объединенная компания сможет более эффективно конкурировать на глобальных рынках с другими «китами» автомобилестроительного бизнеса, такими как *General Motors*, *Ford* и *Toyota*.

Стратегический контроль играет также важную роль в процессе принятия решений относительно проникновения компании на новые рынки или расширения деятельности на существующем рынке. Это утверждение особенно верно в случае, когда рынок, с одной стороны, обладает большим потенциалом, а с другой — характеризуется высоким уровнем неопределенности и риска. Например, в результате предпринятых в Индии попыток открыть экономику страны для прямых иностранных инвестиций многие компании начали активное расширение своей деятельности в этой стране. В компании *Hindustan Lever*, дочернем предприятии *Unilever*, действующем на территории Индии, были существенно расширены производственные мощности по выпуску моющих средств, а также запущены новые предприятия по производству пищевых продуктов. Эти действия иллюстрируют стремление компании *Unilever* закрепить свои позиции на индийском рынке. После реализации стратегии проникновения системы стратегического контроля могут быть использованы в процессе принятия решений относительно будущей деятельности компании на данном рынке. В случае, если на индийском рынке и впредь будут открываться новые возможности для ведения бизнеса, *Unilever*, несомненно, продолжит расширение деятельности на этом рынке. Однако если неопределенность и риск превысят допустимый уровень, компания может стать более осмотрительной в своих действиях и даже прекратить дальнейшее расширение деятельности в Индии.

Часто важнейшим аспектом стратегического контроля является контроль финансовых ресурсов международной компании. Денежные средства представляют собой движущую силу любой компании независимо от того, в какой форме эти средства поступают в компанию, — в форме прибылей или в форме потоков денежной наличности, обеспечивающих покрытие текущих расходов. Более того, если компания получает избыточные доходы, руководство должно обеспечить разумное инвестирование денежных средств с целью максимизации доходов, получаемых компанией и ее акционерами. Следовательно, для международной компании большое значение имеет формирование и поддержка эффективной системы бухгалтерского учета. Такая система позволяет менеджерам разобраться

в том, откуда поступают доходы, получаемые компанией на каждом рынке, а также отслеживать и оценивать эффективность всех издержек и расходов и контролировать вклад каждого подразделения в обеспечение рентабельности компании в целом.²³

Низкий уровень финансового контроля может снизить конкурентоспособность компании на мировом рынке. Например, индонезийская компания *Mantrust* приобрела компанию *Van Camp Seafood* (компанию по производству рыбных консервов) за \$300 млн. Блбылая часть этой суммы была взята в кредит в банках Индонезии. У владельца *Mantrust* не было опыта в управлении долгами, поэтому у компании появились трудности с погашением ссуд. Обе компании, как *Mantrust*, так и *Van Camp*, прилагали все усилия к тому, чтобы решить эту проблему, до тех пор пока компания *Mantrust* не продала *Van Camp* компании *Tri-Union Seafood* — компании с ограниченной ответственностью, являющейся собственностью инвесторов из США и Таиланда.

Финансовый контроль, как правило, представляет собой обособленную область стратегического контроля в международной компании. Для осуществления финансового контроля в штате большинства компаний предусматривается несколько административных должностей. В большинстве случаев должность такого типа имеет название «*контроллер*». В крупных международных компаниях, как правило, есть должность корпоративного контроллера, на которого возложена ответственность за финансовые ресурсы компании в целом. Каждое подразделение компании имеет своего контроллера, который работает в стране, где функционирует это подразделение, осуществляя местный финансовый контроль. Контроллер подразделения подотчетен как руководителю своего подразделения, так и главному контроллеру. Управление такой иерархической системой финансового контроля осуществляется главным образом через бюджеты и финансовые прогнозы.

Объектом особой заботы международного контроллера является управление запасами различных валют, необходимых для обеспечения деятельности дочерних предприятий, а также для оплаты услуг поставщиков.²⁴ Например, компании *Coca-Cola* ежедневно приходится управлять денежными средствами, используя более 150 различных валют. Каждое зарубежное дочернее предприятие корпорации должно иметь в своем распоряжении определенный объем местной валюты, необходимой для обеспечения операций на внутреннем рынке. Кроме того, каждое дочернее предприятие должно иметь доступ к валюте той страны, в которой находится материнская компания, чтобы переводить дивиденды, выплачивать материнской компании компенсацию за использование интеллектуальной собственности, а также рассчитываться по иным внутрикорпоративным сделкам. Кроме того, дочерняя компания должна иметь возможность получать в свое распоряжение денежные средства в других валютах, чтобы оплачивать счета, выставленные поставщиками импортируемых материалов и комплектующих изделий.

Принимая во внимание возможность колебаний валютных курсов, контроллер должен прогнозировать корпоративные запасы различных валют, чтобы предотвратить убытки в случае таких колебаний. Во многих многонациональных корпорациях управление валютными рисками осуществляется на корпоративном

уровне. Однако другие корпорации, такие как *Royal Dutch/Shell Group*, предоставляют своим зарубежным дочерним предприятиям и аффилиатам право использовать как отечественные, так и международные финансовые и товарные рынки с целью защиты от колебаний валютных курсов. В компаниях, в которых имеет место децентрализация управления валютными рисками, должны быть предусмотрены адекватные процедуры финансового контроля над деятельностью дочерних предприятий; в противном случае такие компании могут столкнуться с серьезными финансовыми проблемами. Например, несколько лет назад японское дочернее предприятие корпорации *Shell*, компания *Showa Shell Seikiyu KK*, активно занялась спекулятивными операциями на рынках иностранной валюты, что было запрещено родительской компанией. Данные, свидетельствующие об осуществлении таких спекулятивных операций, были раскрыты только тогда, когда из японского предприятия поступило сообщение об убытках в размере \$1 млрд. Очевидно, что в этом случае не сработала система внутрикорпоративного контроля компании *Shell*, которой не удалось обнаружить факт осуществления спекулятивных операций на валютном рынке своего японского предприятия. В результате высшими должностными лицами компании *Shell* были разработаны и внедрены новые процедуры более строгого контроля, призванные обеспечить эффективное управление финансовыми ресурсами корпорации.

Для деятельности международных компаний все большее значение приобретает еще один тип стратегического контроля — контроль совместных предприятий и стратегических альянсов других типов.²⁵ Как было сказано в главе 13, стратегические альянсы, в особенности совместные предприятия, используются международными компаниями все чаще, и значение их продолжает возрастать. Из этого следует, что системы стратегического контроля должны также нести ответственность за эффективность работы таких альянсов. Совместное предприятие или стратегический альянс другого типа по определению функционирует как относительно автономное предприятие. Следовательно, в большинстве случаев партнерам по стратегическому альянсу целесообразно учредить независимую систему контроля над его деятельностью. В таком случае финансовый контроль становится элементом общей системы стратегического контроля. Другими словами, в рамках стратегического альянса поддерживаются независимые системы контроля, но результаты этого контроля доводятся не только до сведения менеджеров альянса, но и до сведения каждого партнера.

Организационный контроль

Организационный контроль имеет своей целью проверку собственно организационной структуры компании. Как показано выше, существуют различные организационные структуры международных компаний. Однако выбор и реализация конкретной организационной структуры далеко не всегда означает завершение процесса формирования этой структуры. Например, в случае изменения среды ведения бизнеса или внесения корректив в стратегию корпорации менеджеры должны изменить организационную структуру таким образом, чтобы она обеспечивала оптимальную работу корпорации в новых условиях. Запуск новой продуктовой линии в производство, проникновение на новый рынок, открытие ново-

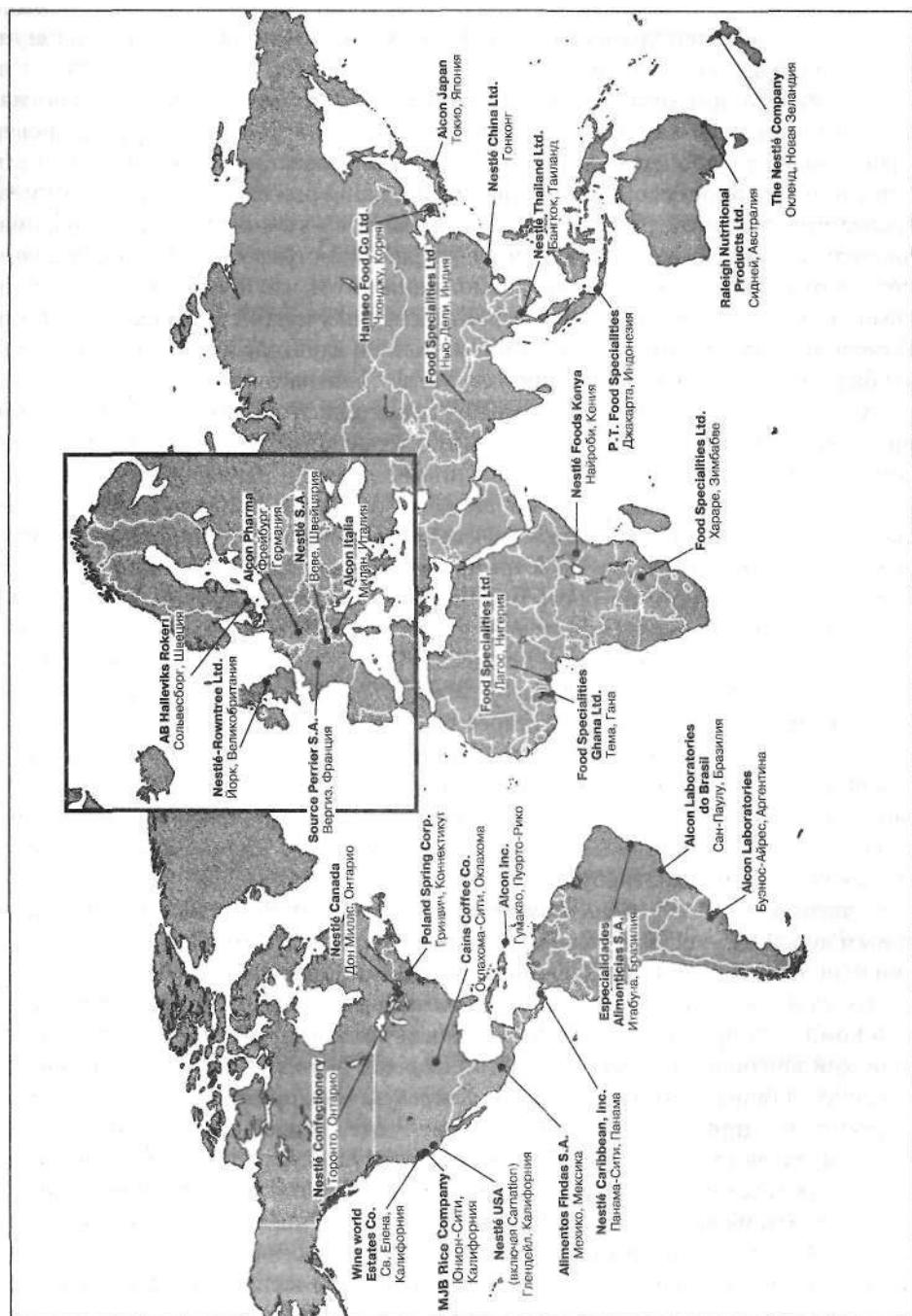
го предприятия — все эти события могут вызвать необходимость внесения изменений в организационную структуру.

Наиболее распространенный тип системы организационного контроля — это децентрализованная система, получившая название **«контроль по центрам ответственности»** (responsibility center control). В соответствии с этой системой контроля в компании необходимо прежде всего идентифицировать основные центры ответственности. Во многих случаях роль центров ответственности выполняют стратегические хозяйственные единицы (strategic business units), а также подразделения корпорации, объединенные по территориальному или продуктовому принципу. После идентификации центров ответственности необходимо оценить каждый из этих центров на предмет эффективности его работы и соответствия стратегическим целям компании. В соответствии с этим для каждого центра ответственности создается отдельная система контроля. Эти системы контроля подстраиваются под требования учета и отчетности в стране пребывания, а также под конкурентные условия в этой стране и другие обстоятельства.

Компания *Nestle* использует систему контроля по центрам ответственности в каждом из своих подразделений, таких как *Poland Springs*, *Alcon Labs* и *Nestle-Ro-wntree* (карта 14.1). Эти дочерние предприятия регулярно передают данные о состоянии своем финансовом состоянии в штаб-квартиру компании. Например, менеджеры *Poland Springs* подают квартальные отчеты в штаб-квартиру *Nestle* в Швейцарии, что позволяет сотрудникам штаб-квартиры отслеживать деятельность дочерней компании, действующей на территории США. Каждое подразделение получает статус отдельной, независимой организационной единицы и может использовать систему контроля, лучше всего отвечающую местной конкурентной среде, что дает возможность менеджерам в штаб-квартире *Nestle*, расположенной в Швейцарии, отслеживать деятельность каждого подразделения компании в контексте местного рынка. Каждый отчет должен содержать определенную базовую информацию, такую как объем реализации, размер прибыли, а также специфическую информацию, отражающую характеристики конкретно дочернего предприятия и страны пребывания.

Компания может также пойти по пути использования **общего организационного контроля** (generic organizational control) во всех своих подразделениях; т. е. применять в каждом подразделении или на каждом предприятии однотипные системы контроля, расположив центр общей системы контроля в штаб-квартире корпорации. Такой подход к организации контроля используется преимущественно в международных компаниях, придерживающихся сходной стратегии на каждом рынке, где они ведут конкурентную борьбу. Поскольку в этом случае между стратегиями бизнеса на отдельных рынках нет различий, контроль по центрам ответственности был бы неприемлем. Корпорация может применять один и тот же централизованный подход к принятию решений и стандартные процедуры контроля над стратегическими показателями в каждом подразделении или предприятии. Кроме того, деятельность международных компаний, которые придерживаются одной и той же стратегии на каждом рынке, является относительно стабильной и прогнозируемой. Следовательно, системы стратегического контроля, применяемые в таких компаниях, также могут характеризоваться относительной

Карта 14.1. Некоторые холдинговые компании, дочерние предприятия и аффилиаты Nestle, рассредоточенные по всему миру



стабильностью и простотой. Например, компания *United Distillers PLC* продает свой бурбон в США, Японии и в странах Европы. На этих рынках продаются одни и те же сорта бурбона; кроме того, характеристики потребителей на этих рынках также мало отличаются друг от друга. Поэтому компания использует одни и те же методы контроля на всех рынках.

Третий тип организационного контроля, который может быть использован в сочетании с одним из названных выше методов контроля, нацелен на проверку эффективности процесса стратегического планирования, а не его результатов. Контроль над процессом планирования (*planning process control*) подразумевает сосредоточение внимания системы организационного контроля на механизмах и процедурах, используемых в процессе разработки стратегических планов компании. Этот подход основан на предположении о том, что контроль над стратегией компании позволяет увеличить вероятность получения требуемых результатов. В таком случае усилия каждой организационной единицы в плане контроля должны быть направлены на реализацию стратегии, а не на ее результаты.

В компании *Nortel Networks* этот подход используется по отношению к части процесса организационного контроля. В случае, когда одному из подразделений компании не удастся достичь поставленных перед ним целей, руководителя этого подразделения приглашают на собрание исполнительного комитета компании. На этом собрании анализируется то, как были поставлены эти цели и почему они не были достигнуты. Во время встречи основное внимание уделяется процессу, в результате реализации которого был получен неудовлетворительный результат. Задача такого анализа состоит в том, чтобы исправить недостатки в процедурах, которые применялись в каждом подразделении. Например, подразделение могло не добиться целей достижения требуемого объема продаж, которые были поставлены перед ним на основании устаревших данных, полученных во время одного из предыдущих маркетинговых исследований. Такая ситуация могла сложиться, например, из-за низкого уровня финансирования новых маркетинговых исследований. В таком случае контроль процесса планирования должен быть направлен на составление более точных прогнозов в будущем, а не на борьбу с несоответствием объема продаж требуемым показателям.

Существует четкая взаимозависимость между стратегическим и организационным контролем, осуществляемым в международной компании. Когда в компании используется централизованная организационная структура, стратегический контроль играет роль логического, дополняющего элемента этой структуры. Когда в компании принята децентрализованная организационная структура, стратегический контроль не имеет логических связей с этой структурой.²⁶ Децентрализованная организационная структура подразумевает предоставление зарубежным дочерним предприятиям большей независимости и свободы действий. С другой стороны, такая структура препятствует осуществлению адекватного контроля со стороны родительской компании. Перед менеджерами материнской компании возникает проблема предоставления подразделениям автономии и независимости, что логически вытекает из децентрализации организационной структуры, при одновременном осуществлении эффективного контроля над деятельностью дочерних предприятий со стороны материнской компании.

В крупных международных компаниях организационный контроль должен осуществляться на нескольких уровнях. На самом верхнем уровне необходимо сформировать приемлемую организационную структуру корпорации в целом. На нижнем уровне должна быть сформирована подходящая организационная структура для каждой дочерней компании или каждого производственного подразделения. Кроме того, необходимо убедиться в совместимости этих двух организационных структур.

Операционный контроль


Третий уровень контроля, осуществляемого в рамках международной компании, — это операционный контроль. Операционный контроль направлен на проверку рабочих процессов и систем, функционирующих как в рамках корпорации в целом, так и в рамках ее дочерних предприятий и производственных подразделений. Кроме того, в корпорации может возникнуть необходимость осуществления операционного контроля над деятельностью каждого производственного предприятия, центра дистрибуции или административного центра.

Система стратегического контроля часто функционирует на протяжении продолжительного периода, тогда как системы организационного контроля, как правило, рассчитаны на несколько лет или месяцев. С другой стороны, операционный контроль может охватывать относительно непродолжительные промежутки времени в случае, если этот контроль осуществляется по показателям эффективности работы, требующим регулярной проверки (возможно, каждый день или даже каждый час). Для системы операционного контроля характерен более высокий уровень конкретизации и целевой ориентации по сравнению с системами стратегического и организационного контроля.

Например, в промышленной компании может осуществляться текущий контроль над суточной выработкой, количеством бракованных изделий и производительностью труда рабочих на производственных предприятиях, тогда как в компаниях розничной торговли отслеживается суточный объем продаж, операционный контроль используется в случае, когда перед компанией поставлена задача повышения эффективности работы по таким показателям, как производительность труда или качество товаров или услуг. Операционный контроль осуществляется на нижних уровнях иерархической системы управления компании, в частности на уровне менеджеров низшего звена и персонала производственных подразделений.

В качестве примера рассмотрим *Aldi*, немецкую сеть продовольственных магазинов. Жители США привыкли к громадным супермаркетам с широким ассортиментом товаров, в которых продается самая разнотипная продукция, начиная от яблок и заканчивая застежками-молниями. В то же время типичные европейские продовольственные магазины меньше размером, в них меньше внимания уделяется обслуживанию, продается менее разнообразный ассортимент товаров, а также назначаются более высокие цены. Компания *Aldi* добилась процветания благодаря внедрению тщательно продуманной системы операционного контроля, которая в значительной степени сводится к контролю над уровнем затрат и обеспечению их эффективности. Магазины сети *Aldi* не рекламируют свои номера те-


лефонов и даже не печатают их в справочниках. Товары не распаковываются и не выставляются на полки магазинов, а вместо этого продаются непосредственно из ящиков и коробок. Кроме того, магазины сети, предлагающие минимум услуг, в большинстве случаев располагаются в районах с минимальной арендной платой. Покупатели приносят с собой пакеты (или покупают их в магазине по 5 центов за штуку), самостоятельно упаковывают свои покупки и платят 25 центов за тележку для перевозки товаров (эта сумма возвращается покупателю, когда он возвращает тележку). В магазинах сети *Aldi* не принимаются чеки или купоны и предоставляется минимум услуг покупателям. Однако такой аскетический подход позволяет компании назначать предельно низкие цены на продаваемые товары. Руководству *Aldi* удалось внедрить свои методы контроля и на торговых предприятиях, действующих на территории США. В результате размер чистой прибыли компании *Aldi* на квадратный фут торговых площадей в Соединенных Штатах в два раза превышает средний отраслевой показатель. Компания *Aldi* со своей сетью продовольственных магазинов, действующих на территории 25 штатов США (общее количество этих магазинов составляет 671), является самой прибыльной в США компанией по торговле продовольственными товарами.



CultureDroid

Углубленное изучение бизнеса

В последнее время в Сингапуре наметилась тенденция к менее жесткому (по сравнению с прошлым периодом) распределению трудовых ролей в многонациональных корпорациях. Посетите web-сайт www.prenhall.com/griffin, чтобы выяснить, как сингапурские предприниматели, традиционно привыкшие к строгим должностным инструкциям, стали более гибкими и изобретательными в своих действиях.



www.prenhall.com/griffin

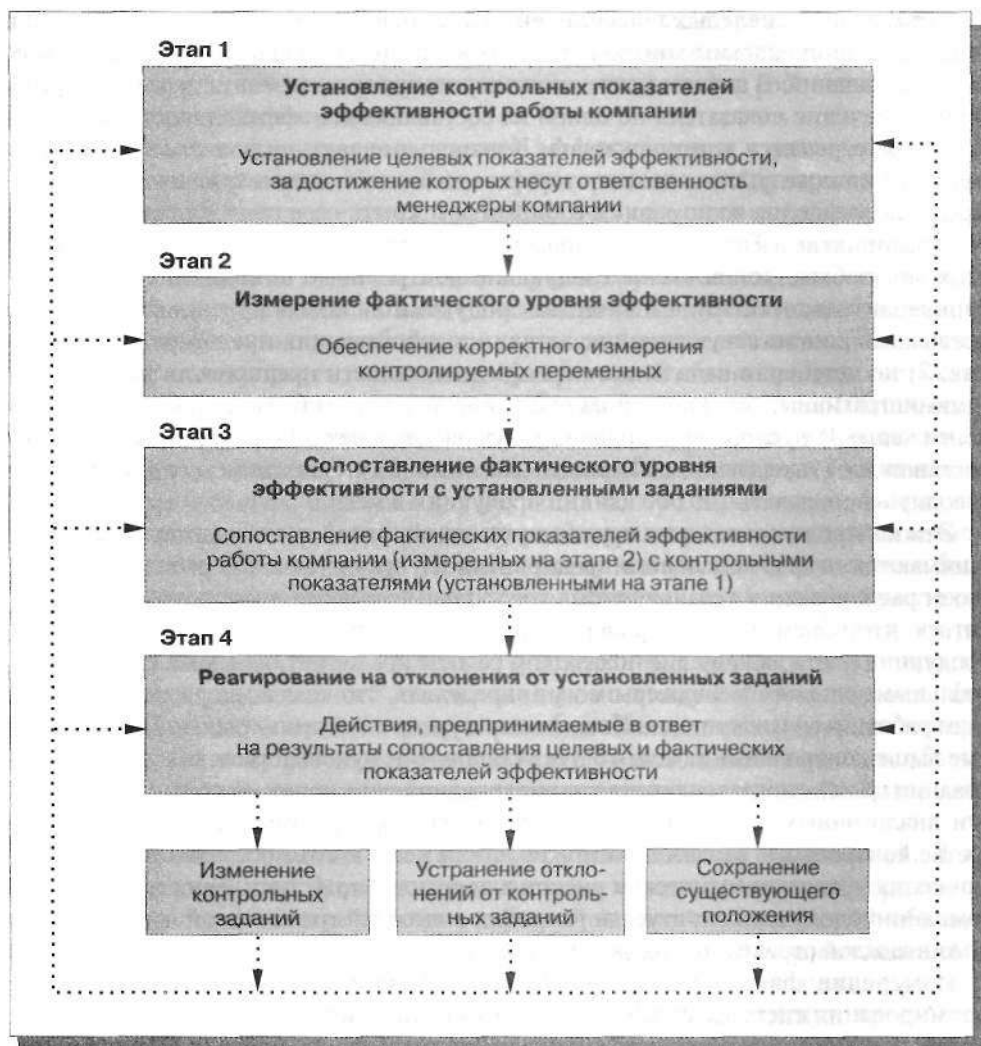
Управление функцией контроля в международных компаниях

Управление функцией контроля требует от международных компаний решения ряда разнообразных проблем, обусловленных высокой степенью сложности процесса контроля. Для того чтобы обеспечить эффективное управление функцией контроля, менеджеры компании должны проанализировать все аспекты формирования систем контроля, разработать основные методы контроля, выяснить причины того, почему некоторые работники оказывают сопротивление контролю над их действиями, а также определить меры по преодолению этого сопротивления.

Внедрение систем контроля в международных компаниях

Как показано на рис. 14.8, процесс формирования системы контроля в международной компании состоит из четырех основных этапов: 1) установление конт-

Рис. 14.8. Последовательность этапов системы контроля в международной компании



рольных показателей эффективности работы компании; 2) измерение фактического уровня эффективности; 3) сопоставление фактического уровня эффективности с установленными контрольными заданиями; 4) реагирование на наличие отклонений от установленных заданий. Безусловно, в каждом конкретном случае процесс формирования системы контроля может различаться по таким параметрам, как специфика системы контроля, степень ее сложности и длительность интервала времени, на который она рассчитана. Тем не менее перечисленные этапы применимы к любой сфере деятельности, на любом уровне системы контроля. В разделе «Мир e-технологий» рассказывается, как в компании *Blockbuster* была

сформирована новая система контроля над деятельностью европейских подразделений компании.

Установление целевых показателей эффективности. Первый этап реализации международной системы контроля состоит в определении соответствующих контрольных заданий. В данном контексте контрольное задание — это целевое или желаемое значение показателя по одной из составляющих эффективности, которую компания стремится контролировать. Контрольные задания должны быть объективными, а также должны соответствовать целям, поставленным перед компанией, Предположим, одна из компаний собирается открыть свое первое производственное предприятие в Таиланде, Для проверки эффективности работы этого предприятия могут быть установлены следующие контрольные показатели: 1) уровень производительности труда и качества продукции на новом предприятии должен превышать соответствующие показатели на действующих предприятиях компании; 2) по истечении начального периода деятельности предприятия на 90% всех административных должностей на предприятии должны быть назначены местные менеджеры; 3) предприятие должно получать не менее 80% ресурсов от местных поставщиков (так называемый уровень локализации); 4) предприятие должно производить и продавать 100 000 единиц продукции в месяц.

Эти контрольные задания служат путеводной нитью для менеджеров, которые занимаются открытием нового предприятия и управлением его работой. Имея в своем распоряжении установленные контрольные задания, менеджеры могут убедиться, что объем продаж, уровень производительности труда, а также качество продукции — это важнейшие показатели работы предприятия. Кроме того, по контрольным заданиям менеджеры могут определить, что компания рассчитывает на найм работников и закупки необходимых ресурсов на местном рынке, Перечисленные выше контрольные задания были установлены руководством компании на основании целей, определенных для нового предприятия, опыта корпорации в открытии аналогичных предприятий, а также целей корпорации в целом,²⁷ Второе и третье контрольные задания, возможно, стали результатом осознанной стратегии снижения уровня политических рисков или результатом стремления материнской компании к получению статуса корпорации с высокой гражданской ответственностью в каждой стране, где она ведет бизнес.

Измерение фактического уровня эффективности. Второй этап процесса формирования системы международного контроля сводится к обеспечению корректного измерения контролируемых переменных, описывающих эффективность работы компании. Некоторые показатели, по которым определяется эффективность работы компании, сравнительно просты и легко поддаются измерению, К числу таких показателей относятся: фактический объем производства, производительность труда рабочих, уровень качества продукции, объем продаж в единицах продукции, отходы материалов, командировочные расходы, практика найма работников, а также текучесть кадров. Однако гораздо сложнее измерить такие показатели, как эффективность рекламной кампании, направленной на улучшение имиджа компании в восприятии общественности, степень этичности поведения руководящего персонала, а также отношения персонала к политике руководства компании, мотивацию служащих. В компании, которая выводит новый

продукт на зарубежный рынок, роль основного показателя эффективности может выполнять фактический объем продаж в единицах продукции. Эффективность работы нового предприятия, расположенного в Таиланде (речь о котором шла выше), может быть измерена по таким показателям, как объем продаж, производительность труда, качество продукции, а также методы найма работников и организации закупочной деятельности.

Сопоставление фактического уровня эффективности с установленными контрольными заданиями. Третий этап формирования международной системы контроля состоит в сопоставлении фактического уровня эффективности (определенного на этапе 2) с первоначальными контрольными заданиями (установленными на этапе 1). Как и в предыдущем случае, выполнить такой сравнительный анализ не очень сложно, если контрольные показатели объективны и просты, а эффективность работы компании легко поддается измерению. Например, достаточно просто сопоставить фактический объем продаж, составивший 80 437 единиц продукции, с целевым объемом продаж, равным 100 000 единиц. Таким же элементарным является сравнение фактического количества нанятых тайских менеджеров (20 человек) и целевого показателя в количестве 19 тайских менеджеров. Однако в случае, когда контрольные задания и фактические показатели носят более расплывчатый характер, их сопоставление может оказаться проблематичным. Предположим, контрольный показатель был установлен одним из менеджеров следующим образом: «существенное увеличение доли на рынке». Предположим также, что фактический прирост доли на рынке составляет 4%. Однако насколько существенным является этот прирост? Очевидно, что сравнительный анализ данных по этому показателю носил бы двусмысленный характер, а его результаты было бы достаточно трудно интерпретировать. Поэтому менеджерам рекомендуется использовать точные, объективные контрольные задания и фактические показатели измерения эффективности в каждом возможном случае.

Реагирование на наличие отклонений от установленных показателей. Четвертый, последний этап формирования системы международного контроля состоит в определении состава ответных действий на наличие отклонений, обнаруженных на этапе 3. В результате сравнительного анализа контрольных заданий и фактических показателей эффективности работы могут быть сделаны следующие выводы: уровень контрольного показателя достигнут; не достигнут; превышен. Например, если контрольный показатель объема продаж равен 100 000 единиц продукции, а фактический объем продаж составляет 99 980 единиц продукции, то, скорее всего, будет сделан вывод, что контрольный показатель достигнут. Если же фактический показатель объема продаж составляет всего 62 300 единиц продукции, это значит, что целевой контрольный показатель не достигнут. Очевидно, что объем продаж, равный 140 329 единицам продукции, явно превышает контрольное задание.

В зависимости от сложившейся ситуации менеджеры могут предпринять ряд действий, реагируя на полученные результаты. Предположим, значение контрольного показателя не было достигнуто и менеджер уверен в том, что это произошло из-за низкого уровня эффективности работы персонала. В таком случае

менеджер может потребовать от подчиненных повышения эффективности их работы, увеличить материальные стимулы, которые обеспечили бы более эффективное выполнение служащими своих должностных обязанностей, подвергнуть виновных взысканию или даже уволить их. Безусловно, реальный состав ответных действий зависит от характера соотношения между контрольными и прогнозируемыми показателями эффективности, от контекста, в котором сложилась неудачная ситуация, а также от множества других факторов. В некоторых случаях компании не удается выполнить контрольные задания из-за непредвиденных обстоятельств, таких как неожиданное появление нового конкурента, стихийное бедствие, непредвиденная нехватка сырья или политическая нестабильность в стране, в которой компания ведет бизнес. С другой стороны, изначально могут быть установлены слишком высокие контрольные задания. В таком случае возможно снижение этих показателей или определение допустимых отклонений от них.

Последний вариант развития событий — когда фактический уровень эффективности время от времени превышает контрольные показатели. Такую ситуацию также можно объяснить рядом причин: менеджеры и служащие компании могли приложить дополнительные усилия к выполнению своих должностных обязанностей, исходные контрольные показатели могли быть установлены на слишком низком уровне или конкурирующие фирмы могли допустить ошибку в процессе использования возможностей, которые были в их распоряжении. В таком случае может возникнуть необходимость в том, чтобы менеджеры обеспечили дополнительное вознаграждение или премирование ответственных работников, чтобы в контрольные показатели были внесены коррективы в сторону их повышения или чтобы компания приступила к активному использованию новых благоприятных возможностей для ведения бизнеса.

Кенийской компании *Kenya Power & Lighting (KP&L)* достаточно часто приходится реагировать на отклонения фактического уровня показателей эффективности от контрольных заданий в процессе распределения электроэнергии на территории Кении. Деятельность коммерческих компаний и муниципальных органов в Кении в большей степени зависит от электроэнергии, вырабатываемой гидроэлектростанциями, чем в любой другой стране. Когда Кения переживает периоды сильных проливных дождей или продолжительные засухи (см. карту 14.2), существенно увеличивается нагрузка на гидроэлектростанции компании *KP&L*, что приводит в результате к необходимости экономии электроэнергии в стране. За период 15 лет этой правительственной компании пришлось дважды разворачивать общенациональную программу рационального использования электроэнергии с целью обеспечения достаточного снабжения местных потребителей электроэнергией. На протяжении каждого периода ограничения потребления электроэнергии не прекращалось снабжение электроэнергией таких объектов, как больницы и объекты системы безопасности, тогда как крупным компаниям необходимо было сократить потребление электроэнергии на 30%, а в частных домах происходило ежедневное отключение электроэнергии на 2 часа. Как только энергоснабжение достигало приемлемого уровня, режим ограничений отменялся.

Обмен информацией в реальном масштабе времени

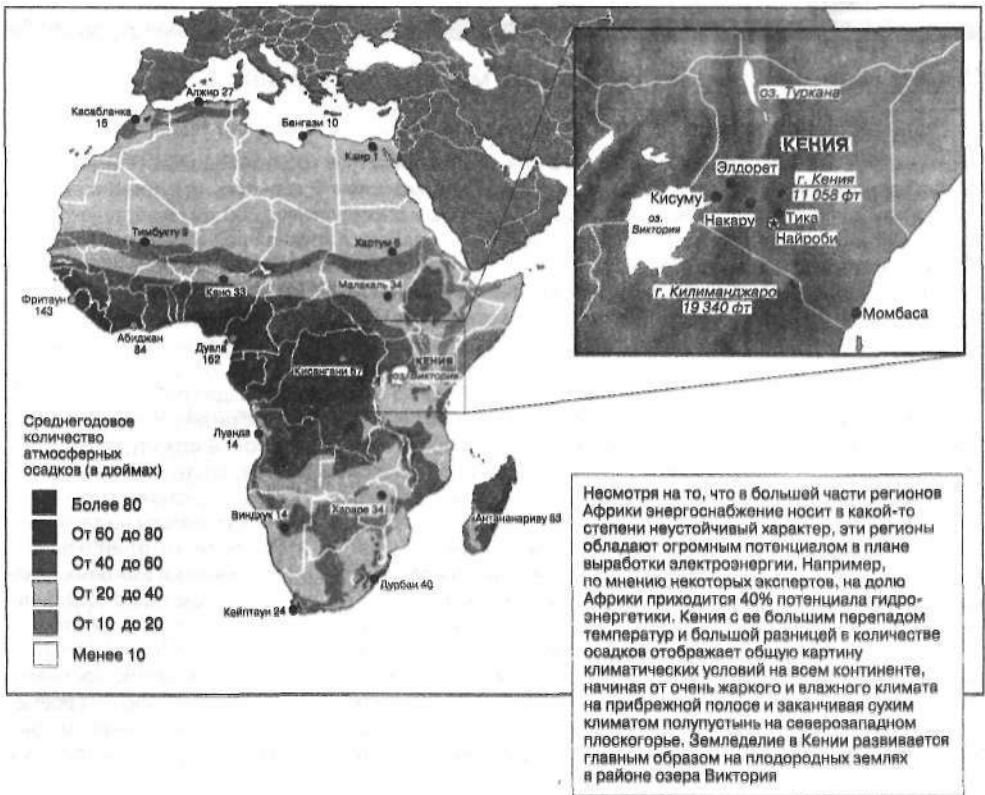
Blockbuster — это крупнейшая в мире сеть пунктов по прокату и продаже видеокассет, в состав которой входит более 8000 торговых точек во всех уголках мира. Ежедневно услугами магазинов сети пользуется около миллиона покупателей. За рубежом расположено 2600 торговых точек. Так, в Великобритании *Blockbuster* имеет 700 торговых точек и является крупнейшей компанией по прокату видеокассет. Масштабы деятельности компании, а также ее размер и сложная организационная структура обуславливают необходимость использования сложных информационных систем. Контроль за деятельностью сети *Blockbuster* на территории Европы осуществляется из штаб-квартиры компании, расположенной в г. Аксбридж (Великобритания). Операциями, которые осуществляются на территории каждой отдельно взятой страны, управляет менеджер, ответственный за деятельность компании в этой стране. Этот менеджер, в свою очередь, руководит работой ряда районных менеджеров. Районные менеджеры контролируют деятельность приблизительно десяти торговых точек. Менеджеры, выполняющие свои обязанности на каждом уровне структуры управления, должны иметь информацию по таким показателям, как объем продаж, состояние материальных запасов, движение денежной наличности и ценообразование. В старой системе управления работой сети *Blockbuster* районные менеджеры ежедневно должны были связываться по телефону с торговыми точками, которые находились в их подчинении, для того чтобы получить отчет о работе за день. Им необходимо было записать полученные сведения, рассчитать значения итоговых показателей, напечатать отчет на бумаге и отослать его с ночной почтой в главный офис компании. Менеджеры, руководившие работой компании на уровне отдельных стран, должны были повторить процедуру составления отчетов, которые подлежали отправке в адрес европейского регионального офиса компании. Для составления таких отчетов ежедневно требовалось не менее 50 человеко-часов. Более того, для составления сводного отчета требовалось более 72 часов рабочего времени. Это означало, что в распоряжении менеджеров высшего звена никогда не было информации, полученной в режиме реального времени, которую они могли бы использовать в процессе принятия решений.

Менеджеры компании *Blockbuster* испытывали необходимость в осуществлении более жесткого контроля и в получении оперативной информации. Руководство компании обратилось с просьбой о создании соответствующей информационной системы к *XcelleNet*, компании по созданию программ, которые считывают информацию со сканеров штрих-кодов в розничных магазинах, заносят эту информацию в базы данных, после чего автоматически передают ее на центральные компьютеры для проведения анализа. При использовании таких программ процедура составления отчетов, которая раньше требовала 50 человеко-часов, занимает очень мало времени: необходимые отчеты могут быть составлены в течение одного часа. Такая система дружелюбна по отношению к пользователю и не требует служб технического сопровождения; для поддержания этой системы требуется всего один специалист.

Руководство компании *Blockbuster* высоко оценило возможность экономии времени и сокращения общего объема затрат, полученную в результате применения новой информационной системы. Однако еще более важным стал тот факт, что информационная система, разработанная специалистами *XcelleNet*, могла помочь компании *Blockbuster* добиться выполнения своих стратегических задач. В сообщении о работе, выполненной для *Blockbuster* (опубликованном на web-сайте *XcelleNet*), по этому поводу сказано следующее: «Оценить уровень спроса на видеокассеты с тем или иным фильмом... достаточно легко, когда у вас всего несколько торговых точек. Однако при организации массовых закупок в масштабах всего континента, со всем разнообразием вкусов и культурных особенностей его жителей, логистика в компании *Blockbuster* существенно отличается от тех проблем, с которыми сталкивался, скажем, директор магазина в 80-е гг.».

Источники: «About Us», web-сайт компании *Blockbuster*, www.blockbuster.com, May 3, 2003; «Case Studies: Blockbuster Entertainment», web-сайт компании *XcelleNet*, May 4, 2002.

Карта 14.2. Количество атмосферных осадков в Кении



Несмотря на то, что в большей части регионов Африки энергоснабжение носит в какой-то степени неустойчивый характер, эти регионы обладают огромным потенциалом в плане выработки электроэнергии. Например, по мнению некоторых экспертов, на долю Африки приходится 40% потенциала гидроэнергетики. Кения с ее большим перепадом температур и большой разницей в количестве осадков отображает общую картину климатических условий на всем континенте, начиная от очень жаркого и влажного климата на прибрежной полосе и заканчивая сухим климатом полупустынь на северозападном плоскогорье. Земледелие в Кении развивается главным образом на плодородных землях в районе озера Виктория

Основные методы контроля

Как показано в разделе «Мир в фокусе», использование широкого разнообразия методов контроля в международных компаниях обусловлено как сложной организационной структурой самих компаний, так и сложностью условий ведения международного бизнеса. Ниже не приводится исчерпывающего описания всех этих методов; будут кратко описаны только самые важные методы контроля.

Системы бухгалтерского учета. Бухгалтерский учет — это комплексная система сбора, анализа и передачи данных о состоянии финансовых ресурсов компании, Процедуры бухгалтерского учета строго регламентированы и должны соответствовать правилам, предписанным национальными правительствами, Благодаря такой регламентации процедур бухгалтерского учета инвесторы, правительственные органы и другие заинтересованные стороны могут составить общее представление о том, какие процессы лежат в основе той или иной информации, и определить приемлемый уровень доверия к точности и смыслу этой информации. Международные компании сталкиваются с большим количеством трудностей в процессе организации системы бухгалтерского учета по сравнению с компаниями, действующими исключительно на отечественных рынках. В международной компании должна быть сфор-

мирована система бухгалтерского учета, предназначенная для контроля и мониторинга эффективности работы компании в целом, а также каждого ее дивизиона, производственного подразделения или дочерней компании. Такая система позволяет руководству корпорации осуществлять мониторинг эффективности работы каждой ее структурной единицы.

Проблемы могут возникнуть в случае, когда стандарты или процедуры бухгалтерского учета, которые используются в корпорации, оказываются (как это часто бывает) несовместимыми. Каждое дочернее предприятие должно вести бухгалтерскую документацию в соответствии с местными процедурами бухгалтерского учета и производить все бухгалтерские расчеты в местной валюте. Это необходимо, чтобы обеспечить соответствие системы бухгалтерского учета данного дочернего предприятия правительственным нормативным актам и чтобы удовлетворить потребности местных менеджеров. С другой стороны, чтобы удовлетворить нужды инвесторов, а также регулятивных и налоговых органов страны, где расположена материнская компания, необходимо, чтобы финансовая отчетность каждого подразделения была транслирована в соответствии со стандартами учета, принятыми в стране материнской компании, и чтобы все показатели были представлены в валюте этой страны. Руководству материнской компании необходимо принять решение, как следует оценивать эффективность работы каждого из дочерних предприятий и его менеджеров: используя местную валюту страны, в которой действует дочернее предприятие, валюту страны материнской компании или какую-либо комбинацию этих двух валют.

Процедуры управления. Политика компании, стандартные процедуры, процессуальные нормы и положения — все это помогает менеджерам в реализации контрольной функции в компании. Например, компания может придерживаться политики, в соответствии с которой 75% приобретаемого сырья должно закупаться у местных поставщиков. Руководствуясь этой политикой, менеджеры компании принимают решения относительно организации закупочной деятельности и распределения исходных ресурсов. В компании может быть также принято правило, в соответствии с которым каждый работник, переведенный в штат зарубежного подразделения компании, в течение шести месяцев обязан приобрести базовый уровень знаний языка той страны, в которой действует это подразделение. Эта норма может служить действенным и легко проверяемым критерием соответствия работника занимаемой должности.

Многие компании в случае возникновения трудностей вносят коррективы в используемые процедуры контроля. Например, во время кризиса, который имел место в компаниях *Firestone* и *Ford* в связи с отзывом бракованных шин, обе компании вынуждены были отступить от установленных процедур, чтобы удовлетворить как нужды потребителей, так и требования национального регулирования. В компании *Firestone* замена шин осуществлялась бесплатно, без корректировки стоимость замены пропорционально износу заменяемых протекторов. Компания *Ford* меняла шины марки «Firestone» на более дорогие шины марки «Michelin» без доплаты. Иногда обе компании даже прибегали к такому шагу, как отказ продавать новые шины клиентам, для которых это не имело особого значения, чтобы поддерживать запас шин, необходимый для реализации программы отзыва бракованных протекторов.

Мир в фокусе

Возвращение к основам

ЕСЛИ экономику США охарактеризовать как экономику, попавшую в период «застоя», тогда об экономике Японии можно сказать, что она находится в «коматозном состоянии». Японская экономика, занимающая второе место в мире, страдает от массы проблем: банки несут бремя безнадежных кредитов, токийский рынок недвижимости лопнул как мыльный пузырь, на биржах упали цены на акции. В дополнение ко всему правительство оказывает поддержку компаниям, находящимся на грани банкротства, посредством предоставления беспроцентных кредитов или кредитов под низкие проценты, что только вызывает недоверие к системе. «Такое вмешательство может дать только кратковременные результаты. Однако с точки зрения долгосрочных перспектив такая политика правительства может повлечь за собой ужасные последствия: инвесторы в конечном итоге поймут, что рынок поддерживается искусственно, и начнут отзывать инвестиции», — утверждает экономист-аналитик Жан-Мари Эвейар (Jean-Marie Eveillard). Однако многие проблемы, затрудняющие работу японских корпораций, связаны не с экономическими или политическими трудностями, а скорее с неудовлетворительной организацией управления. Как утверждает советник Масао Хирано (Masao Hirano), «90% экономики Японии приходится на отечественные компании, до сих пор использующие устаревшие технологии и обеспечивающие крайне низкий уровень производительности». Тем не менее, по словам аналитика Сатору Ояма (Satoru Oyama), некоторые передовые компании начинают демонстрировать тот факт, что «активизация усилий, направленных на решение возникающих проблем, по-

зволит [японским компаниям] выжить и даже добиться процветания».

Компания по производству косметических средств *Shiseido* за два года понесла убытки в размере \$550 млн. Это было обусловлено хранением слишком большого объема материальных запасов и связанными с этим высокими издержками. Однако вместо того, чтобы прибегнуть к помощи правительства, высшие должностные лица *Shiseido* сосредоточили свои усилия на внесении фундаментальных усовершенствований в работу компании. Использование современных технологий позволило им более эффективно контролировать и прогнозировать состояние материальных запасов. Кроме того, руководству *Shiseido* удалось добиться сокращения общего объема затрат в рамках корпорации в целом. Был сокращен ассортимент выпускаемой продукции. Когда рентабельность компании *Shiseido* повысилась до приемлемого уровня, главный директор по вопросам логистики Сейдзи Нишимори (Seiji Nishimori) с гордостью заявил: «Мы показываем другим японским компаниям, что прекратит движение по наклонной плоскости можно».

Компания *Canon*, крупнейший в мире производитель копировальных устройств и лазерных принтеров, также начала придерживаться более жесткого подхода к повышению эффективности. Генеральный директор компании Фудзико Митарай (Fuji Mitarai) заменил производственные линии, функционировавшие на 29 японских предприятиях компании, небольшими самоуправляемыми рабочими бригадами, состоящими из десяти рабочих (эти рабочие выполняют объем работ, для которого в прежние времена

Коэффициенты эффективности. В процессе осуществления контроля за деятельностью международных компаний используются различные показатели эффективности. Коэффициент эффективности представляет собой количественное выражение уровня эффективности, которого компания стремится достичь. Наиболее распространенный показатель эффективности, используемый многими компаниями, — это коэффициент оборачиваемости материальных запасов. Хранение избыточного объема материальных запасов приводит к нарушению функционирования компании в целом, так как это связывает ресурсы, которые можно было бы использовать на другие цели. Кроме того, чем дольше те или иные мате-

требовалось 30 рабочих). Эти бригады нашли более эффективные методы управления материальными запасами, в результате чего в компании *Canon* появилась возможность закрыть 20 из 34 складов для хранения компонентов готовой продукции. «Производство — вот источник большей части затрат», — утверждает Фудзисо Митарай. Доходы компании *Canon* возросли на 53%, что позволило г-ну Митарай сделать вывод: «Благодаря всем этим изменениям прибыльность нашей компании существенно повысилась».

Успех крупнейших корпораций, обеспечивших высокий уровень эффективности своей деятельности (таких как *Toyota*), продемонстрировал другим японским компаниям преимущества повышения конкурентоспособности на мировом рынке за счет снижения общего объема издержек. Компании, выпускающие высокотехнологичную продукцию, отказываются от производства устаревших изделий и направляют все свои усилия на разработку новой продукции, противопоставляя эти действия наплыву дешевой электроники из Китая, Тайваня и Южной Кореи. Так, компания *NEC* вышла из неприбыльного бизнеса по производству полупроводниковых микросхем и сфокусировала свои усилия на более выгодном производстве сотовых телефонов и программного обеспечения. Компания *Sharp* также отказалась от производства традиционных компьютерных мониторов, обеспечивавшего низкую норму прибыли, и переориентировала свою деятельность на выпуск жидкокристаллических мониторов для портативных компьютеров. В компании *Sony* разрабатываются принципиально новые компьютерные микросхемы при одновременном сокращении инвестиций в производство бытовой электроники.

Менеджеры всех трех компаний заявляют, что теперь они более внимательно прислушиваются к мнению потребителей. «Мы гордились своей технологией и просто "гнали продукцию", нисколько не заботясь о нуждах потребителей, — говорит президент компании *NEC* Каору Тосака (*Каору Tosaka*). — Сейчас мы уделяем особое внимание таким аспектам деятельности, как повышение эффективности, увеличение прибылей и удовлетворение нужд потребителей».

Тем не менее компании такого типа представляют собой исключение в Японии. Правительство этой страны, опасаясь безработицы и хаоса, который может последовать за банкротством ряда компаний, снова и снова помогает этим «компаниям-зомби» выпутываться из проблемных ситуаций. Однако таким компаниям следовало бы учесть выводы, к которым пришли ведущие японские компании: необходимо проявлять особую заботу об управлении материальными запасами, сокращать издержки (где это возможно), более эффективно использовать информационные технологии, упрощать ассортимент выпускаемых изделий, экспериментировать с новыми методами организации работы, закрывать убыточные предприятия, выбирать те сферы деятельности, в которых компания может создавать ценности для потребителей; поддерживать обратную связь с потребителями и прислушиваться к их мнению. Если бы «компания-зомби» могли принять эти советы как руководство к действию, это, без сомнения, принесло бы пользу и японцам, и жителям других стран мира.

Источники: Clay Chandler, «Japan's Horror Show», *Fortune*, November 10, 2002, pp. 114-118; «Quick Studies», *BusinessWeek*, November 18, 2002, pp. 48-49.

риалы и комплектующие хранятся в запасах, тем больше вероятность их повреждения и потери. В зависимости от конкретных условий, сложившихся в компании, в ней может быть принято решение о нецелесообразности хранения каких бы то ни было материалов более 30 дней. Существуют различия между коэффициентами оборачиваемости материальных запасов в розничных компаниях различных типов, а также в компаниях из разных стран. Величина коэффициента оборачиваемости материальных запасов зависит от площади складских помещений, совершенства систем управления материальными запасами и надежности поставщиков. Например, из-за высокой арендной платы в Токио круглосуточные

магазины, продающие товары повседневного спроса, такие как магазины сети *7-Eleven*, располагают недостаточным количеством площадей для хранения товаров. Чтобы обеспечивать приемлемый уровень рентабельности, в таких магазинах необходимо поддерживать высокий коэффициент оборачиваемости запасов. Во многих случаях постоянные поставщики сети круглосуточных магазинов *7-Eleven* осуществляют доставку продукции четыре-пять раз в день, чтобы обеспечить покупателям возможность приобрести необходимые товары. Электронная система связи, сформированная с использованием передовых информационных технологий, позволяет магазинам сети передавать данные о потребностях в тех или иных товарах в адрес поставщиков в реальном масштабе времени.

Компания *British Airways* также использует различные коэффициенты эффективности, осуществляя контроль над операциями компании. Один из основных коэффициентов — доля заполненных посадочных мест в самолетах авиалинии. Если этот коэффициент опускается ниже установленного минимума, менеджеры компании изучают альтернативные пути увеличения количества пассажиров, такие как предоставление скидок или другие мероприятия по продвижению услуг компании в сфере пассажирских авиаперевозок. Еще один коэффициент эффективности работы, представляющий интерес для компании *British Airways*, — это процент самолетов, прибытие или отправление которых происходит без отклонений от графика полетов. Если этот показатель достигает слишком низкого значения, менеджеры пытаются идентифицировать и устранить причины задержек.

Поведенческие аспекты международного контроля

Независимо от качества концептуального обоснования системы контроля и ее организации менеджеры компании должны осознавать, что человеческий фактор играет важнейшую роль в том, насколько эффективно работает эта система. При этом большое значение имеет понимание того, что некоторые работники могут сопротивляться контролю, а также что это сопротивление можно свести к минимуму. Сопротивление контролю, по всей вероятности, свойственно представителям большинства культур. Тем не менее существуют большие различия в степени такого сопротивления.

Сопротивление контролю. Работники международных компаний могут сопротивляться контролю по различным причинам. Одной из возможных причин является чрезмерный контроль со стороны руководства компании (другими словами, когда руководство пытается контролировать действия отдельных работников больше, чем это, по их мнению, приемлемо).²⁸ Контроль по определению предполагает регулирование и ограничение тех или иных аспектов поведения человека. Однако люди в большинстве своем принимают эти ограничения только до определенных пределов, которые они считают приемлемыми. В случае, если степень контроля превышает эти субъективные пределы, люди могут сопротивляться контролю и даже игнорировать его. Например, когда компания *Disney* открыла свой тематический парк в Париже, ее менеджеры попытались применить те же стандарты поддержания внешнего вида, что и в тематических парках на территории США (в частности, служащим парка Парижский Диснейленд было запрещено иметь бороду и от них требовалось аккуратно подстригать

волосы). Французы, которые были наняты для работы в парке, восприняли это как превышение допустимой степени контроля. Служащие парка выражали свое негодование по поводу введения этих стандартов не только менеджерам компании, но и в средствах массовой информации и время от времени вообще игнорировали предъявляемые требования. Сопrotивление французских служащих достигло такого уровня, что руководству компании *Disney* в конечном итоге пришлось уступить и разработать стандарты, которые были бы более приемлемы для европейских работников.

Одной из причин сопротивления контролю может быть также неправильная ориентация системы контроля. Другими словами, менеджеры могут по невнимательности пытаться контролировать работу компании не по тем показателям, по которым следовало бы это делать. Например, если в компании уделяется так много внимания снижению объема затрат, что это сказывается на качестве конечной продукции и на моральном состоянии работников, это может вызвать возмущение работников и спровоцировать их попытки избежать контроля. Американская компания *Whistler Radar* столкнулась с этой проблемой в процессе сборки радарных детекторов. В этой компании контроль качества продукции осуществлялся только на последнем этапе процесса сборки. Когда выяснилось, что 100 из 250 работников компании заняты только устранением брака, допущенного остальными 150 работниками, менеджеры пришли к выводу о необходимости осуществления контроля за качеством продукции на всех этапах процесса сборки.

Еще одна причина, по которой работники компании могут сопротивляться контролю, заключается в том, что ужесточение контроля приводит к повышению уровня их подотчетности. При отсутствии эффективной системы контроля работники компании имеют возможность выполнять свои должностные обязанности, не обеспечивая при этом требуемой производительности, так как в этом случае менеджеры не видят отклонений фактического уровня производительности от предписанных нормативов. Например, если менеджер зарубежного филиала компании должен представлять финансовый отчет только один раз в год, этот менеджер может не выполнять свои повседневные обязанности на должном уровне, как того хотело бы руководство компании. Если бы руководство компании потребовало, чтобы финансовые отчеты представлялись чаще, это повысило бы уровень подотчетности таких менеджеров. С другой стороны, если руководство компании требует представления слишком большого количества отчетов, это может быть воспринято как превышение приемлемого уровня контроля. Следовательно, для успешной работы компании большое значение имеет обеспечение равновесия между надлежащим и приемлемым уровнем подотчетности служащих, которое позволило бы избежать превышения допустимого уровня контроля над их работой со стороны руководства компании.

Преодоление сопротивления контролю. Не существует способов гарантированного устранения сопротивления работников компании контролю со стороны ее руководства. Тем не менее есть несколько методов минимизации такого сопротивления. Приемлемость того или иного метода, так же как и его результативность, зависят от того, в какой культурной среде этот метод внедряется. Например, во многих культурах один из наиболее эффективных методов преодоления

сопротивления контролю заключается в стимулировании участия рабочих и служащих в управлении. Вовлечение работников, действия которых подвергаются контролю, в процесс планирования и внедрения системы контроля позволяет этим работникам лучше понять, какие цели поставлены перед системой контроля, как и почему она функционирует, а также какое место в этой системе занимают возложенные на них должностные обязанности. В результате сопротивление работников контролю со стороны руководства может быть сведено к минимуму.

Еще один метод снижения сопротивления контролю, который дает хорошие результаты во всех культурах, состоит в организации корректно ориентированной системы контроля, подразумевающей обоснованный уровень подотчетности работников без превышения приемлемого уровня контроля. Этот метод используется в крупнейшей британской фармацевтической компании *GlaxoSmithCline*. В компании широко практикуется предоставление фармацевтам-исследователям возможности разрабатывать новые препараты, что стимулирует специалистов компании искать новые идеи и создает в коллективе атмосферу творчества и научного поиска. В то же время менеджеры *Glaxo* осуществляют тщательный текущий контроль над продвижением вперед в ходе разработки новых препаратов. В случае, если объем издержек становится чрезмерным или если имеет место отставание от конкурентов в процессе разработки аналогичных препаратов, руководством компании может быть принято решение о свертывании данного проекта. Сотрудники компании считают такую стратегию оправданной, поскольку она предоставляет им возможность удовлетворять свои научные интересы, одновременно удерживая затраты на приемлемом уровне.²⁹

Компания может также преодолеть сопротивление контролю посредством внедрения механизма диагностики причин недопустимых отклонений фактических показателей от контрольных заданий. Предположим, директор предприятия передает в штаб-квартиру компании данные об уровне производительности, который существенно ниже ожидаемого уровня. Топ-менеджерам компании целесообразно удержаться от поспешных и потенциально ложных выводов (таких как банальное предположение, что директор плохо справился со своими обязанностями, с объявлением ему выговора или применением еще более строгих мер наказания). Вместо этого высшему руководству компании следует сначала проанализировать причины, из-за которых сложилась подобная ситуация. Например, низкий уровень производительности может быть обусловлен тем, что менеджер по закупкам приобрел для предприятия некачественные материалы.

В процессе планирования мер по преодолению сопротивления контролю важно учитывать культурные аспекты ведения бизнеса в той или иной стране. Представители иерархических культур могут весьма неохотно идти на участие в планировании и внедрении системы контроля, так как они считают, что подобные действия относятся к сфере деятельности управленческого персонала компании.

В заключение следует отметить, что проблема управления поведенческими аспектами контроля может быть решена с учетом культурных особенностей. В компании могут быть предприняты попытки заменить те аспекты поведения работников, которые обусловлены особенностями национальной культуры, на такой образ действий, который больше соответствовал бы корпоративной культуре


компании. Компания может достичь этой цели посредством тщательного отбора работников по их способности разделить ценности и цели компании, а также по их соответствию требуемому уровню квалификации и готовности придерживаться стиля работы, принятого в компании. Например, руководство японских автомобилестроительных предприятий, функционирующих на территории США, расходует тысячи долларов в расчете на каждого работника, подбирая таких рабочих и служащих из среды жителей США, которые могли бы воспринять японские методы работы. Дальнейшее совершенствование поведенческих качеств работников осуществляется посредством программ профессиональной подготовки и повышения квалификации руководящего состава. Эти программы предназначены для того, чтобы привить работникам компании свойственные ей ценности, а также воспитать в них способность придерживаться тех методов ведения бизнеса, которые используются в компании.

Углубленное изучение культуры

Для успешной работы в Сингапуре необходимо понимать различия между смыслом слова «да» в понимании представителей западной и азиатской культур. Посетите web-сайт www.prenhall.com/griffin, чтобы выяснить, сколько людей неправильно понимают истинное значение этого важного слова, а также какое влияние это оказывает на их бизнес.



www.prenhall.com/griffin



CultureQuest

Краткое изложение содержания главы

Резюме

Организационная структура — это комплексная система взаимосвязанных структурных компонентов, используемых для управления деятельностью всех подразделений компании. Выбор подходящей организационной структуры компании зависит от ряда факторов. Менеджеры компаний осознают, что формирование организационной структуры — это эволюционный процесс. Когда компания начинает свою международную деятельность, в ее организационную структуру вносятся определенные изменения; такие изменения могут осуществляться на базе комплементарного подхода, за которым следует этап организации экспортного отдела, а затем — международного подразделения компании.

После существенного расширения международных операций компании возникает необходимость в формировании ее глобальной организационной структуры. К числу наиболее распространенных подходов к глобальной организационной структуре относятся: глобальная продуктовая структура, глобальная географическая структура, глобальная функциональная структура, глобальная структура с ориентацией на потребителей и глобальная матричная структура.

Каждому из этих типов структуры свойственны свои преимущества и недостатки, и каждая из них может быть более приемлемой для корпораций определенного типа. На практике многие корпорации используют смешанные типы глобальной организационной структуры.

В многонациональных корпорациях должны быть также приняты решения по другим вопросам формирования организационной структуры. Особенно важным является выбор централизованной или децентрализованной модели принятия решений, определение роли совета директоров дочерних компаний, а также координация действий в рамках глобальной организационной структуры. Неформальное сетевое управление представляет собой один из самых мощных методов координации.

Контроль представляет собой процесс мониторинга текущего уровня эффективности работы компании и осуществления необходимых коррективов, обеспечивающих дальнейшее продвижение компании в направлении запланированного уровня эффективности. В МНК контроль должен осуществляться как на корпоративном уровне, так и на уровне отдельных дочерних предприятий. Система контроля в большинстве МНК состоит из трех уровней. Задача стратегического контроля состоит в отслеживании процесса формирования и реализации стратегии МНК. Финансовый контроль представляет собой особенно важное направление стратегического контроля в международных компаниях, поскольку неудовлетворительный финансовый контроль может нанести серьезный ущерб конкурентоспособности компании на мировом рынке. Организационный контроль имеет своей целью проверку собственно организационной структуры корпорации. Существуют три типа организационного контроля: контроль по центрам ответственности, общий организационный контроль и контроль над процессами планирования. Операционный контроль направлен на проверку производственных процессов и систем в компании.

В процессе формирования системы контроля сначала устанавливаются контрольные задания, затем измеряется фактический уровень эффективности. На следующем этапе осуществляется сравнительный анализ контрольных заданий и фактических показателей эффективности работы компании и определяется состав ответных действий на наличие отклонений. К числу наиболее важных методов контроля принадлежат такие методы, как организация систем бухгалтерского учета, использование различных процедур управления системами контроля, а также измерение коэффициентов эффективности. Помимо всего прочего международные менеджеры должны разбираться в поведенческих аспектах контроля, причинах сопротивления некоторых работников компании контролю со стороны ее руководства, а также в способах преодоления этого сопротивления. Учет культурных особенностей ведения бизнеса представляет собой один из важнейших элементов управления поведенческими аспектами контроля.

Контрольные вопросы

1. Какие факторы оказывают влияние на организационную структуру компании на начальном этапе ее международной деятельности?

2. Что представляет собой глобальная продуктовая структура? Каковы ее сильные и слабые стороны?
3. Что представляет собой глобальная географическая структура? Каковы ее сильные и слабые стороны?
4. Что представляет собой глобальная функциональная структура? Каковы ее сильные и слабые стороны?
5. Что представляет собой глобальная структура, ориентированная на потребителей? Каковы ее сильные и слабые стороны?
6. Что представляет собой глобальная матричная структура? Каковы ее сильные и слабые стороны?
7. Назовите три уровня системы контроля в международной компании.
8. Чем объясняется важность финансового контроля?
9. Перечислите четыре основных этапа формирования системы контроля в международной компании.

Вопросы для обсуждения

1. Предположим, компания начинает свою деятельность с ориентацией на международные рынки. Будет ли ее организационная структура на начальном этапе международной деятельности находиться под влиянием факторов, связанных с международными операциями? Обоснуйте свой ответ.
2. Должны ли менеджеры международных компаний придерживаться другого подхода к формированию организационной структуры, чем менеджеры отечественных компаний? Обоснуйте свой ответ.
3. Охарактеризуйте различия между различными глобальными организационными структурами: продуктовой, географической, функциональной, с ориентацией на потребителя и матричной структурой. Что общего между этими структурами?
4. Почему глобальная матричная структура является почти всегда переходной по своему характеру?
5. Почему функция контроля представляет собой одну из важнейших функций управления в международной компании?
6. Являются ли, по вашему мнению, три наиболее распространенных типа международного организационного контроля взаимоисключающими? Обоснуйте свой ответ.
7. Какому типу системы контроля вы бы отдали наибольшее и наименьшее предпочтение в своей работе? Почему?
8. Какие методы контроля лучше всего обеспечивают контроль над деятельностью международных компаний? Какие из этих методов представляют собой распространение методов, принятых в национальных компаниях, на международные операции?

Развитие навыков в международном бизнесе

Сформируйте небольшие группы по 4-5 человек в каждой. Предположим, ваша группа представляет собой совет директоров крупной компании, *Unipro Corporation*, которая на протяжении многих лет придерживалась монопродуктовой стратегии. Компания выпускала небольшие реактивные самолеты и продавала их во всем мире. Продукция компании лидирует на рынках Северной Америки, Азии, Европы и хорошо продается в Южной Америке и Африке. В соответствии с монопродуктовой стратегией организационная структура в компании *Unipro* была сформирована по функциональному принципу, и она используется до сих пор.

Совет директоров компании был обеспокоен зависимостью компании от одного продукта, поэтому несколько лет назад было принято решение о диверсификации компании. За четыре года компания *Unipro* приобрела несколько других фирм:

- ✦ *General Chemical* (компания базируется в Англии; более 90% доходов поступает из Европы);
- ✦ *Total Software* (компания базируется в Канаде; большая часть доходов поступает из Северной Америки и Европы);
- ✦ *Pleasure Park* (парк развлечений в Японии);
- ✦ *Fundamental Foods* (крупная компания по производству продуктов питания, активно действующая в США, Европе и Японии).

К настоящему времени стратегия диверсификации, задуманная руководством *Unipro*, полностью реализована. Члены совета директоров (члены вашей группы) осознают необходимость изменения организационной структуры компании, которая больше подходила бы новой номенклатуре выпускаемой продукции. Основываясь исключительно на имеющейся у вас информации, предложите новую организационную структуру для компании. После составления схемы нарисуйте ее на доске. Будьте готовы защитить свою точку зрения на новую организационную структуру компании.

Дополнительные вопросы

1. Есть ли различия между предложенной вами организационной структурой компании и структурой, составленной другими группами?
2. Каковы, по вашему мнению, самые заметные преимущества и недостатки новой организационной структуры, разработанной вашей группой?
3. Какая дополнительная информация могла бы облегчить процесс разработки новой организационной структуры компании *Unipro*?

Заключительный кейс

Daimler и *Chrysler*, мечта или страшный сон?

В 1998 г. компании *Daimler-Benz* и *Chrysler*, два крупнейших в мире производителей автомобилей, обнародовали свое решение об объединении. Высшие должност-

ные лица обеих компаний назвали это слияние «равным союзом». В подтверждение этой мысли генеральный директор *Daimler* Юрген Шремп (Jurgen Schrempp) отметил, что он и его коллега из компании *Chrysler*, Роберт Итон (Robert Eaton), будут сопредседательствовать в объединенной компании на протяжении трех лет. Тем не менее в действительности эту сделку скорее можно было бы назвать не слиянием, а приобретением, так как на долю *Daimler-Benz* пришлось 58% собственности в новой компании. Кроме того, компания *Daimler-Benz* сохраняла за собой большую часть позиций на верхних уровнях иерархической структуры управления. Новая компания получила двойное название «*DaimlerChrysler*» и стала третьей в мире автомобилестроительной компанией.

Инвесторы и аналитики назвали эту сделку идеальным соглашением о сотрудничестве и безупречным союзом. Инженеры *Daimler* могли передать специалистам *Chrysler* свои знания по вопросам обеспечения качества и познакомить их с новыми технологиями. Специалисты *Chrysler*, в свою очередь, могли передать немцам свой опыт в деле повышения эффективности и оперативности сбыта продукции. Развитая сеть распределения *Daimler* обеспечивала быстрое расширение сферы деятельности компании *Chrysler* на европейском рынке, тогда как компания *Chrysler*, в свою очередь, могла предоставить помощь в решении вопросов логистики и других вопросов, связанных со сбытом автомобилей марки «Mercedes-Benz» на рынке Соединенных Штатов Америки. Кроме того, продукция этих двух компаний идеально дополняла друг друга: компания *Daimler* выпускает автомобили марки «Mercedes-Benz» — дорогие, прекрасно сконструированные, высокопроизводительные легковые автомобили; компания *Chrysler* выпускает ряд прекрасных недорогих моделей пассажирских автомобилей и мини-фургонов, а также автомобили знаменитой марки «Jeep» — полноприводные автомобили типа «универсал» на шасси легкового автомобиля. Помимо всего прочего, объединенные усилия позволяли компании *DaimlerChrysler* существенно расширить свои возможности в проникновении на зарождающиеся рынки Азии и Южной Америки. В общем, казалось, что союз между компаниями *Daimler-Benz* и *Chrysler* «заключен на небесах».

Тем не менее к 2000 г. как инвесторы, так и эксперты начали называть сотрудничество между компаниями «союзом, заключенным в аду». Объединенной компании не удалось достичь ни одного из предполагаемых преимуществ, и она увязла в таком количестве проблем, что в определенный момент рыночная стоимость компании *DaimlerChrysler* опустилась ниже рыночной стоимости каждой из компаний в отдельности до момента слияния. В 2001 г. руководство *DaimlerChrysler* объявило о своем решении сократить 26 000 рабочих мест в компании *Chrysler*, что составило 20% ее персонала. Как могло случиться, что такое сотрудничество между компаниями, о котором можно было только мечтать, превратилось в страшный сон? Существует ряд факторов, которые способствовали этому.

Один из важнейших факторов — это принципиальные различия между методами работы, которые использовались в компаниях *Daimler* и *Chrysler*. Компания *Chrysler* принадлежала к числу самых рентабельных автомобилестроительных компаний, так как ее действия были гибкими и активными (решения в компании принимались быстро, в ней не практиковалось проведение продолжительных со-

вещаний, тормозящих принятие решений, а отчетность управленческого состава была сведена к минимуму). В *Daimler-Benz* сложилась прямо противоположная ситуация. Наиболее важные решения принимались главным образом на затяжных совещаниях, которые иногда продолжались несколько дней, а выполнение большинства операций сопровождалось необходимостью представления громоздких, очень подробных отчетов в адрес вышестоящего руководства. Согласование двух систем управления оказалось намного более сложным, чем предполагалось, а совещания в большинстве своем заканчивались перебранками между их участниками.

Еще одна проблема состояла в том, что в компании *Chrysler* на момент объединения дела шли не так хорошо, как думали эксперты. Несмотря на то, что компании удавалось продавать большое количество легковых автомобилей и автомобилей типа «универсал», а также получать большие доходы, ее продукция морально устарела. Автомобили некоторых самых популярных марок компании *Chrysler* (например, джип «Grand Cherokee») нуждались в кардинальном изменении конструкции. Автомобили других марок, такие как пользующиеся большим спросом мини-фургоны, постепенно уступали свою долю на рынке таким агрессивным действующим конкурентам, как *Toyota* и *Honda*. Хотя в компании *Chrysler* были внедрены в производство некоторые новые модели автомобилей (самой заметной из них стала броская модель «PT Cruiser»), модельный ряд автомобилей компании по-прежнему оставлял желать лучшего. И наконец, компания *Chrysler* так настойчиво стремилась к обеспечению высокого уровня качества, что это увеличивало объем затрат до \$2000 в расчете на каждый автомобиль. При этом большая часть средств уходила на внесение усовершенствований, которые не были востребованы потребителями или даже не были ими замечены (к числу таких усовершенствований можно отнести, например, использование звукоизолирующих материалов и более мощной тормозной системы).

Новая компания также столкнулась с проблемой ограничения расходов. Например, вскоре после объединения у руководства *Daimler* появились планы использования американских дистрибьюторов *Chrysler* для транспортировки запасных частей и оборудования для автомобилей марки «Mercedes» дилерам занимавшихся продажей этих автомобилей на рынке США. Однако эти дилеры не желали принимать фургоны «Chrysler» и «Dodge». В результате пришлось потратить достаточно большие средства на то, чтобы перекрасить эти фургоны и закрепить на них более скромную эмблему «DaimlerChrysler».

Точно так же в процессе объединения компаний *Daimler* и *Chrysler* между руководством этих компаний возникло много конфликтов относительно дорожных расходов. Сотрудники *Chrysler* привыкли летать эконом-классом и останавливаться в недорогих гостиницах сети *Holiday Inns*. Сотрудники *Daimler* летали первым классом и останавливались в роскошных номерах. По оценкам одного из руководителей компании *Chrysler*, за первый год деятельности объединенной компании должностные лица высшего ранга израсходовали свыше \$5 млн на оплату гостиничных номеров и обедов в ресторанах во время совещаний, которые проводились в Нью-Йорке и закончились практически безрезультатно. Во время проведения некоторых совещаний каждый из его участников получал по \$500 в сутки

на оплату проживания в гостинице *Waldorf-Astoria* или *St. Regis*, даже если некоторые участники совещаний не оставались в городе на ночь.

Моральное состояние коллектива объединенной компании было (и остается до сих пор) очень тяжелым. Несмотря на то, что с самого начала новая компания была объявлена «равноправным союзом», вскоре всем стало ясно, что в действительности компания *Daimler* берет верх над компанией *Chrysler*. Должностные лица высшего звена компании *Chrysler* были постепенно заменены германскими должностными лицами, прибывшими из материнской компании. Кроме того, все процедуры и правила компании *Chrysler* были вытеснены процедурами и правилами, действовавшими в компании *Daimler*. В результате существенно повысилась текучесть кадров на ключевых должностях объединенной компании, акционеры начали возбуждать судебные иски против компании *DaimlerChrysler*, так как, по их мнению, они были изначально введены в заблуждение относительно слияния компаний *Daimler* и *Chrysler*, а лидеры Профсоюза работников автомобильной промышленности США и Канады угрожали проведением забастовок в случае попыток компании снизить заработную плату работников предприятий компании или сократить выплату пособий (именно такие намеки делало руководство компании).

В адрес высших должностных лиц компании *DaimlerChrysler* поступает также много критических замечаний относительно того, что им следовало бы заняться более тщательной реализацией собственно процесса слияния компаний, прежде чем организовывать новые предприятия. Например, вскоре после слияния компаний *Daimler* и *Chrysler* было объявлено, что объединенная компания намерена приобрести компанию *Nissan*, вторую по величине японскую автомобильную компанию. Однако после длительных переговоров компания *DaimlerChrysler* отказалась от этой сделки и инвестировала большие средства в две другие автомобильные компании, *Mitsubishi* и *Hyundai*. К настоящему времени эти сделки также не состоялись, поскольку обе компании несут большие убытки.

В каком положении находится компания *DaimlerChrysler* сейчас? Юрген Шремп и его коллеги из компании *Daimler* оптимистично оценивают перспективы объединенной компании. По прогнозам г-на Шремпа, после окончания процесса модернизации автомобилей, выпускаемых компанией *Chrysler*, а также оснащения производственных линий этой компании новым оборудованием эффективность работы компании *Chrysler* снова повысится. Юрген Шремп убежден в том, что интеграция двух компаний в единую организационную структуру позволила преодолеть все первоначальные трудности и сейчас компания *DaimlerChrysler* находится на пути к экономическому росту и повышению рентабельности. Г-н Шремп заявляет также, что в скором времени начнут окупаться и инвестиции компании в страны Азии. Тем не менее инвесторы и критики начинают проявлять беспокойство по поводу состояния дел в компании; они желают знать, что еще совет директоров компании позволит Юргену Шремпу сделать и что тот в конечном итоге предпримет.

Вопросы к кейсу

1. Охарактеризуйте основные аспекты организационной структуры корпорации *DaimlerChrysler*.

2. Какой тип организационной структуры был бы наиболее подходящим для корпорации *DaimlerChrysler*?
3. Идентифицируйте основные аспекты всех трех уровней системы контроля в корпорации *DaimlerChrysler*.
4. Каким образом, по вашему мнению, должны осуществляться организация системы контроля и управление функцией контроля в *DaimlerChrysler*?
5. Охарактеризуйте роль, которую могли сыграть поведенческие факторы в возникновении проблем в *DaimlerChrysler*.

Источники: «Germans Bring Cool Back to Chrysler», *Houston Chronicle*, January 6, 2002, p. 2D; «Chrysler's New Bosses Give Refresher Course on Thrift and Style», *Wall Street Journal*, January 4, 2002, p. A1; «Chrysler's Resque Team», *BusinessWeek*, January 15, 2001, pp. 485-0; «Purging Chrysler», *Time*, December 4, 2000, pp. 58-60; «DaimlerChrysler Hit by More Lawsuits, Labor Unrest», *USA Today*, November 30, 2000, p. 3B; «For Two Car Gianys, a Megamerger Isn't the Road to Riches», *Wall Street Journal*, October 27, 2000, pp. A1, A8; «The Merger That Can't Get in Gear», *BusinessWeek*, July 31, 2000, pp. 46-47; Bill Vlasic and Bradley A. Stertz, «Taken for a Ride», *BusinessWeek*, June 5, 2000, pp. 84-92.



Сингапур: история развития

Многие страны мира, которым в наши дни удалось добиться экономического процветания, представляют собой яркий пример историй успеха, иллюстрирующих преимущества международной торговли. Одним из таких примеров является Сингапур, крохотный остров в Азии, у берегов Малайзии. Исторически сложилось так, что Сингапур всегда был расположен на пересечении основных морских торговых маршрутов, в том числе важнейшего водного пути между Индией и Китаем. Такое выгодное географическое положение Сингапура сделало его важным элементом международной торговли, обеспечивая ему положение «расчетной палаты» Востока. Сингапур и в наши дни остается одним из важнейших центров морских перевозок. Его порт, расположенный в укрытой от ветров глубокой гавани, принадлежит к числу самых оживленных портов мира наряду с такими крупными портами, как Роттердам, Гонконг и Нью-Йорк.

Первые торговцы высадились на острове Сингапур в III в. н. э., проплывая из Индии в Китай. К XVI в. «Город Льва» («Singa Riga» — так назывался остров в то время) стал процветающим торговым центром, который контролировали различные азиатские правители.

В 1613 г. португальцы сожгли торговый пост, который был покинут правителем того времени на произвол судьбы, и на протяжении почти 200 лет торговля на острове Сингапур практически замерла. Однако по мере активизации международной торговли специями остров снова привлек внимание торговцев, и в 1819 г. сэра Томас Стэмфорд Раффлз (Thomas Stamford Raffles), представитель британ-

ской компании *East India Company*, основал на острове торговый пост. Вскоре торговцы, купцы и поселенцы из стран Азии, Ближнего Востока и Европы начали все чаще и чаще посещать остров, который снова стали называть «Городом Льва». В результате того что на острове заключались многочисленные сделки между китайскими, арабскими, индийскими, тайскими, малайскими и японскими торговцами, в Сингапуре сформировалось яркое смешение культур и языков. Именно таким в представлении сэра Томаса Раффлза был «торговый центр» Востока — основанным на торговле, а не на завоевании территорий, что в конечном итоге и породило развитие коммерции в Сингапуре.

Получив от Великобритании статус зоны свободной торговли, в XIX в. Сингапур начал приобретать господствующее влияние как главный торговый центр Юго-Восточной Азии, в порт которого заходили сотни торговых судов. Китайские корабли привозили на остров серебро, суда из Кохинхины (Вьетнам) привозили сахар, рис и кокосовое масло. Торговые связи с Калькуттой (Индия) — доставлять на остров хлопок и пшеницу в обмен на опиум, серебряные доллары, олово и перец. На кораблях из Борнео перевозилась камфара, ротанг, выводки птиц, употребляемых в пищу, золото и другие товары. Нагруженные специями арабские «*dhow*» (одномачтовые каботажные суда) приходили из порта Батавия (Джакарта) под голландским флагом.

На протяжении многих столетий Сингапур играл большую роль как мировой торговый центр. Усилия современного Сингапура направлены на построение сильного государства со стабильной экономикой. С самых первых дней независимости, полученной в 1965 г., Сингапур начал свой путь к получению статуса основного игрока в конкурентной среде международного бизнеса. За период с 1968 по 1997 г. средние темпы экономического роста достигли завидного показателя 9% в год. Еще более примечательным является тот факт, что Сингапур принадлежит к числу наиболее конкурентоспособных стран мира. На протяжении длительного периода только Соединенные Штаты обгоняли Сингапур по способности заключать новые выгодные торговые сделки. Кроме того, из всех стран Азии только в Японии доход на душу населения выше, чем в Сингапуре. Такие сферы деятельности, как морские перевозки и переработка грузов, стали основой экономического роста острова и получения им статуса лидера делового мира. В наши дни к числу сильных сторон Сингапура с точки зрения экономики можно отнести такие отрасли, как туризм, финансы и производство высокотехнологичных товаров повышенного качества.

На долю промышленного сектора Сингапура приходится около 30% ВВП страны. В этом секторе основные усилия были направлены на развитие высокотехнологичных отраслей, таких как аэрокосмическая и нефтехимическая отрасли, производство оборудования, материалов и медицинских препаратов для здравоохранения, а также информационные технологии. Гигантские корпорации, такие как *Shell*, *Thompson*, *Compaq Computer*, *Motorola* и *Becton Dickinson*, имеют на острове свои производственные предприятия. Большую роль в экономике Сингапура играет также нефтеперерабатывающая промышленность. В территориальных водах Сингапура, на небольших островах в проливе Джохор, расположено несколько нефтеперерабатывающих заводов.

Индустрия туризма, в которой занято около 1 млн жителей Сингапура, приносит стране около \$8 млрд в год. Это делает туризм ключевым элементом экономики острова. Ежегодно Сингапур посещает более пяти миллионов туристов (преимущественно из стран Азии), которых привлекает современная и в то же время традиционная азиатская культура, сформировавшаяся на острове.

Сфера обслуживания, особенно предоставление финансовых услуг, также быстро развивается. В Сингапуре появилось много компаний, занимающихся разработкой программного обеспечения, компаний по предоставлению финансовых услуг, консультационных компаний, а также компаний по предоставлению медицинских услуг. Кроме того, остров часто становится местом проведения международных конференций и выставок.

В Сингапуре сформировалась развитая банковская система, предлагающая весь спектр банковских услуг (начиная от услуг в сфере инвестиций и заканчивая услугами по предоставлению потребительских кредитов). В сингапурских банках гарантирована конфиденциальность вкладов и деньги находятся в полной безопасности. Все эти преимущества сделали Сингапур мировым центром управления инвестиционными фондами открытого типа, центром торговли иностранной валютой и региональным банковским центром.

Менеджеры зарубежных компаний в большинстве случаев рассматривают Сингапур как прекрасное место для ведения бизнеса. К числу характеристик, привлекающих их внимание, они относят политическую стабильность на острове, свободную капиталистическую экономику, практически безукоризненную инфраструктуру, законы и налоговые льготы, которые поощряют иностранные инвестиции, а также особый акцент на автоматизации и профессиональной подготовке специалистов. Правительство Сингапура управляет экономикой острова таким же способом, как банк управляет своими активами, — реинвестируя доходы в национальные программы строительства дорог, в развитие системы образования, в жилищное строительство, а также другие проекты совершенствования инфраструктуры. Цель, поставленная правительством страны, состоит в том, чтобы, используя преимущества международной торговли, создать такие стандарты материального благосостояния, которые не уступали бы европейским (а в конечном итоге даже превысили бы их).

Мультимедиа-обучение

С точки зрения медицины потеря престижа не принадлежит к числу тяжелых болезней. Однако ни один человек в Сингапуре не хотел бы столкнуться с этим явлением. Если вы не будете проявлять осторожность, опасность потери престижа может коснуться и вас.

УЗНАЙТЕ больше о Сингапуре, о его месте на пересечении азиатских морских путей. Выясните, почему культура играет такую большую роль в формировании ментальности народа этой страны, ее экономики и способов ведения бизнеса.

Глава

15

Лидерство и поведение работников в международной компании

«На фоне того, как во всем мире производители автомобилей объединялись в крупные фирмы, компания Porsche казалась все меньше и меньше.»

После изучения главы студент должен уметь:

- f идентифицировать и обсудить основные представления об индивидуальных особенностях представителей разных культур;
- 4- охарактеризовать основные принципы мотивации работников в международных компаниях;
- 4- идентифицировать основные принципы управленческого лидерства в международных компаниях;
- 4- проанализировать характер процесса принятия управленческих решений в международных компаниях;
- 4- дать описание групповой динамики и проанализировать методы управления коллективами в различных культурах.

Принятие рискованных решений в компании *Porsche*

Слово «Porsche» ассоциируется со скоростью и роскошью и может вызвать выброс адреналина у многих автолюбителей. Поэтому многих может удивить тот факт, что генеральный директор компании Венделин Видекинг (Wendelin Wiedeking) не любит больших скоростей и лишен тщеславия. Напротив, это непритязательный и

спокойный человек, придающий большое значение белым рубашкам и старомодным часам. Однако не следует недооценивать лидерские качества Венделина Видекинга. На протяжении последних девяти лет г-ну Видекингу удавалось ежегодно увеличивать прибыли компании. По ряду вопросов он занял непопулярную позицию. Кроме того, он всегда готов в случае необходимости принимать смелые решения.

Несколько лет назад германское правительство предложило компании *Porsche* \$97,5 млн в качестве стимула к строительству нового завода компании. Видекинг отказался от этих денег, так как не хотел, чтобы в адрес клиентов *Porsche* поступали критические замечания о том, что их склонность делать дорогостоящие покупки обеспечивается за счет государства. Кроме того, он ввел в компании обязательное правило, в соответствии с которым ни один из ее руководителей не может получить опцион на владение акциями компании; они не имеют права даже просто покупать акции компании. Основанием для принятия такого решения послужили опасения генерального директора относительно того, что в такой сравнительно небольшой компании, как *Porsche*, практически любое важное решение может повлиять на курс акций, что открывает путь для возможных обвинений в продаже акций лицам, обладающим конфиденциальной информацией.

Видекинг едва не принял решение о том, чтобы выставить акции компании *Porsche* на Нью-Йоркской фондовой бирже, когда был принят новый закон, в соответствии с которым должностные лица высшего ранга должны были поклясться под присягой в правильности финансовой отчетности своей компании. Он доказывал, что поскольку составлением финансовой документации *Porsche* занимаются сотни сотрудников, высшее руководство компании не может гарантировать, что каждый из них был абсолютно точен. Одно из недавних высказываний г-на Видекинга иллюстрирует его видение компании: «Тот, кто идет на уступки, неизбежно проигрывает. Если бы наша компания была всего лишь небольшой копией ведущих игроков на мировом рынке, ее дальнейшее существование не имело бы смысла».

Недавно г-ну Видекингу пришлось принять одно из самых важных решений во всей многолетней и легендарной истории компании. На фоне того, как во всем мире производители автомобилей объединялись в крупные фирмы, компания *Porsche* казалась все меньше и меньше. В конечном итоге разница стала настолько большой, что Видекинг и другие представители высшего руководства компании вынуждены были признать, что им придется либо согласиться на поглощение компании более крупной фирмой, либо существенно увеличить объем продаж автомобилей *Porsche*. Генеральный директор *Porsche* пошел по второму пути. В числе первых мероприятий, направленных на увеличение объема продаж, было внедрение на рынок новой модели «Voxster» — менее дорогостоящего спортивного автомобиля, на который в настоящее время приходится почти половина годовых доходов компании.

Однако некоторое время спустя Венделин Видекинг принял еще более рискованное решение: сконструировать и внедрить в производство новый внедорожник. Это решение вызвало большие споры в самой компании, а также бурный протест со стороны горячих поклонников автомобилей марки «Porsche». Однако г-н Видекинг быстро принял решение действовать дальше и поставить автомобиль на серийное производство. Новая модель автомобиля, получившая название «Cayenne», начала продаваться на рынке в 2003 г. Руководство компании *Porsche* рассчитывает продавать 25 000 автомобилей этой марки ежегодно. Выступая в защиту новой модели, вызвавшей так много споров, г-н Видекинг сказал: «Было нелегко принять решение о выпуске внедорожника "Cayenne", однако сейчас все в *Porsche* рады тому, что эта модель существует. Этот автомобиль ездит как "Porsche" и управляется как "Porsche". Внедорожник "Cayenne" — это стопроцентный "Porsche"».

В подтверждение того, что Венделин Видекинг — настоящий лидер, один из его подчиненных говорит следующее: «Он идет против течения и упрямо придерживается избранного курса... Ему свойственны такие черты, как стремительность, жажда перемен, строгость и решительность». Следовательно, если говорить кратко, Венделин Видекинг — это руководитель, действительно обладающий исключительными лидерскими качествами, а также способный без боязни принимать трудные решения. Г-н Видекинг понимает потенциальные возможности своей компании и пределы, в которых она может функционировать, а также знает, как обеспечить равновесие между ними.¹

История о руководителе компании *Porsche* содержит в себе ряд важных уроков, которые могут извлечь все менеджеры без исключения, но особенно те, кто работает в международных компаниях. Во-первых, центральным элементом лидерства является процесс принятия решений. Во-вторых, в некоторых случаях задача повышения эффективности работы компании требует от лидера смелости в принятии непопулярных решений. Помимо этих двух аспектов лидерства международным менеджерам крайне важно также учитывать в своей работе тот факт, что разные люди отличаются друг от друга своими личностными характеристиками и своими ожиданиями по отношению к выполняемой ими работе. Для каждого человека характерна своя реакция на различные типы контроля, вознаграждения, обратной связи и условий труда. Кроме того, разные люди демонстрируют свойственную только им степень удовлетворенности работой, они по-разному относятся к невыходу на работу без уважительных причин, им свойственна неодинаковая степень приверженности делам компании и склонность к смене места работы; разные люди по-разному переносят стрессы. Кроме того, люди ведут себя по-другому, когда они работают в коллективе. Возьмем, к примеру, группу из пяти человек, в которой сформировалась определенная модель поведения. Если вывести из состава этой группы одного ее члена и включить другого, это скажется (пусть даже и в незначительной степени) на поведении остальных членов группы.²

Менеджерам, работающим в отечественных компаниях, необходимо хорошо разбираться в сложной совокупности поведенческих и межличностных процессов, происходящих в компании, а также уметь управлять этими процессами. Менеджеры международных компаний сталкиваются с необходимостью решения еще одной задачи — задачи руководства людьми, обладающими различными ориентирами и представлениями относительно компании и своего участия в ней. Международные менеджеры, углубляющие свои знания в сфере культурных особенностей тех людей, с которыми они имеют дело, достигнут более весомых результатов по сравнению с теми менеджерами, которые не учитывают этого фактора.

В главе 4 рассматривалось влияние национальной культуры на работу компаний, ведущих международные деловые операции. В текущей главе проводится более детальный анализ используемых на практике схем поведения менеджеров и работников в различных культурах. Кроме того, в данной главе рассматривается влияние различий между поведенческими характеристиками менеджеров и работников компании на ведение международного бизнеса. В первую очередь рассматривается природа индивидуальных особенностей представителей

разных культур. Затем вводятся и анализируются четыре основных аспекта поведения, имеющие особое значение для успешной работы международных компаний, а именно мотивация, лидерство, принятие решений, а также деятельность групп и кросс-культурных команд.

Поведение индивида в международной компании

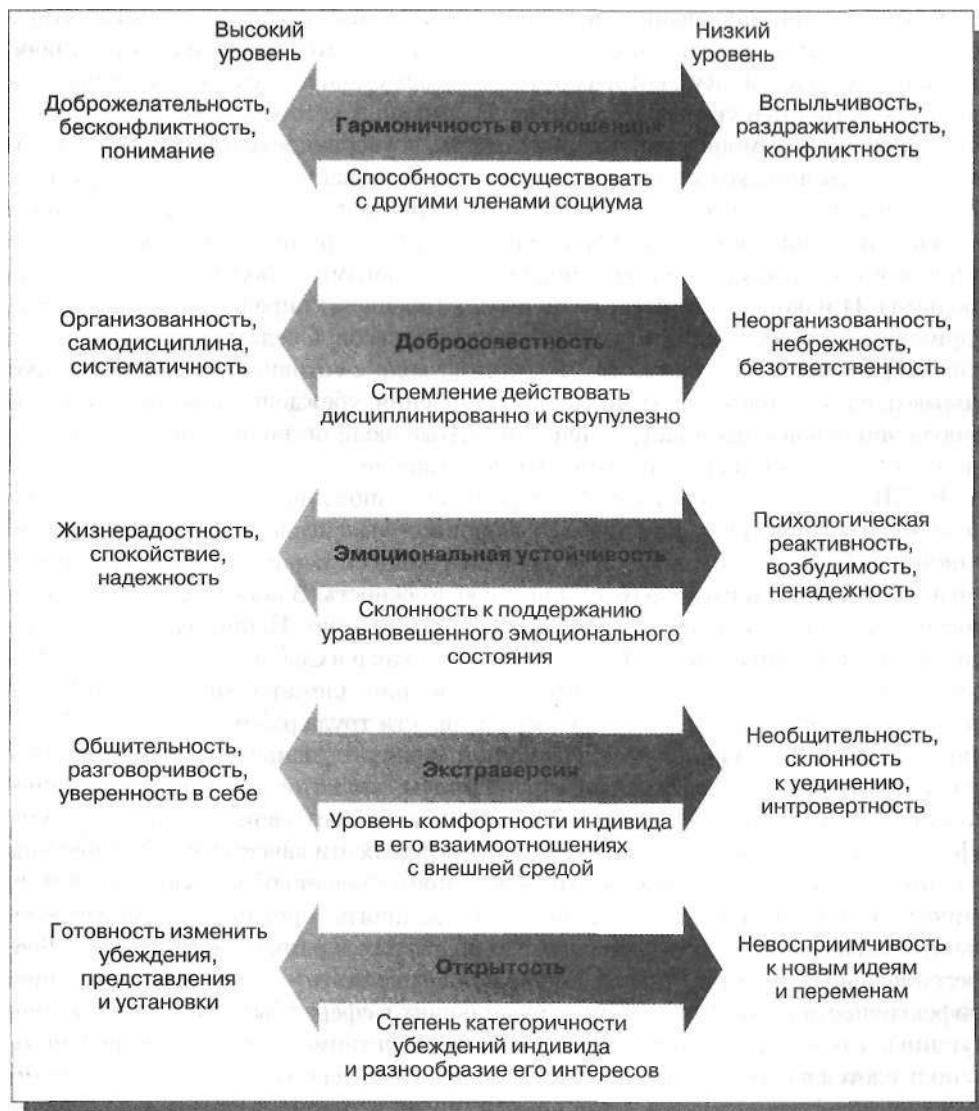
Поведение индивида в той или иной организации в значительной степени формируется под влиянием совокупности индивидуальных особенностей (конкретных аспектов или характеристик поведения индивида), которые определяют образ действий этого индивида в той или иной ситуации.³ Набор индивидуальных особенностей, в свою очередь, зависит от типа личности. К числу других важных факторов, определяющих поведение индивида, относятся его установки, способность восприятия, творческие способности и устойчивость к внешним воздействиям.

Различия между типами личности в разных культурах

Тип личности (personality) — это относительно устойчивый набор психологических характеристик, отличающий одного индивида от другого.⁴ Между психологами тянется долголетний спор, получивший название «естественность или воспитание». Это спор о том, в какой степени характеристики личности являются биологически детерминированными, сформировавшимися в результате естественного развития личности (аргумент в пользу «естественности»), или приобретенными в результате взаимодействия личности с социальной и культурной средой, в которой происходит ее становление (аргумент в пользу «воспитания»). В действительности как биологические факторы, так и факторы, обусловленные влиянием внешней среды, играют большую роль в определении типа личности.⁵ Детали спора «естественность или воспитание» лежат за рамками материала, излагаемого в данной книге. Тем не менее международные менеджеры должны понимать допустимые пределы обобщений относительно поведения людей, сделанных на основании их культурного происхождения. Кроме того, международным менеджерам необходимо учитывать факт существования определенных индивидуальных различий между представителями той или иной культурной группы. Другими словами, наряду с тем, что некоторые поведенческие тенденции формируются под влиянием культурной среды (как утверждается в главе 4), поведение индивида в любой культуре также может существенно различаться.

«Большая пятерка»: основные личностные характеристики. Без преувеличения можно сказать, что психологи идентифицировали тысячи личностных характеристик и свойств, которые отличают одного человека от другого. Однако в последние годы исследователи уделяют особое внимание пяти фундаментальным личностным характеристикам, которые имеют особое отношение к деятельности компаний. Эти пять характеристик имеют очень большое значение и являются в настоящее время объектом особого внимания. Именно по этой причине пять личностных характеристик, отображенных на рис. 15.1, получили название «**большая пятерка**» («Big Five»).

Рис. 15.1. Характеристики личности: «большая пятерка»



Гармоничность в отношениях (agreeableness) предполагает способность индивида сосуществовать с другими членами социума. Гармоничность позволяет некоторым людям проявлять покладистость, бесконфликтность, понимание и доброжелательность по отношению к другим людям. Отсутствие этой черты приводит к формированию у индивида таких характеристик, как раздражительность, несдержанность и конфликтность по отношению к другим. **Добросовестность** (conscientiousness) определяет степень дисциплинированности и скрупулезности действий индивида. От наличия этой характеристики зависит организованность, система-

тичность, ответственность и дисциплинированность индивида, а ее отсутствие определяет его неорганизованность, небрежность, безответственность. Третья характеристика, входящая в состав «большой пятерки», — это **эмоциональная устойчивость** (emotional stability), которая обуславливает уравновешенность, спокойствие, жизнерадостность и уверенность индивида. Индивид, которому не свойственна эта характеристика, демонстрирует возбудимость, неуверенность и психологическую реактивность, а также склонен к крайним перепадам настроения. **Экстравертность** (extroversion), или уровень комфортности индивида в его взаимоотношениях с внешней средой, определяет общительность, разговорчивость и уверенность индивида в себе (по сравнению с менее общительными и более интровертными людьми). И наконец, **открытость** индивида (openness) определяет степень категоричности его убеждений и разнообразие интересов. Следствием наличия этой характеристики является то, что некоторые люди с готовностью воспринимают новые идеи и меняют собственные представления, убеждения и установки после получения новой информации. Менее открытые люди не так восприимчивы к новым идеям и не всегда готовы изменить свое мнение.

В США проводятся обширные исследования типов личности на основании модели «большая пятерка». Как правило, в процессе этих исследований на основании одной или более из этих пяти характеристик составляется прогноз эффективности труда работника, занимающего ту или иную должность. В последнее время исследования такого рода проводятся также и в других странах. Например, исследователи обнаружили, что в странах Евросоюза, так же как и в Соединенных Штатах, добросовестность и эмоциональная устойчивость принадлежат к числу факторов, по которым можно составить прогноз эффективности труда работника при выполнении различных должностных обязанностей в рамках разных профессиональных групп. Другими словами, граждане стран Европы, для которых свойственна добросовестность и эмоциональная устойчивость, выполняют свои обязанности более эффективно по сравнению с европейцами, у которых эти качества слабо выражены или отсутствуют. Точно так же экстраверсия представляет собой полезный прогностический фактор, который используется для прогнозирования эффективности работы управленческого персонала в Китае, а также в рамках определенных профессиональных групп в странах Евросоюза (чаще всего — для прогнозирования эффективности работы менеджеров, работающих в сфере сбыта и маркетинга продукции). Такие характеристики, как открытость и гармоничность в отношениях, используются в прогнозировании эффективности труда по более широкому спектру типов профессиональной деятельности, но только по одному критерию (чаще всего — по способности к обучению).⁷ Таким образом, в процессе подбора работников для выполнения тех или иных должностных обязанностей в разных странах менеджерам целесообразно использовать любые обоснованные и надежные показатели личностных характеристик потенциальных работников, которые могли бы помочь сделать правильный выбор. Однако при этом важно оценивать аргументированность и надежность таких систем определения личностных характеристик в контексте конкретной культуры.

Другие личностные характеристики работников компаний. Помимо характеристик, вошедших в состав «большой пятерки», существует ряд других лично-

стных характеристик, которые оказывают влияние на поведение работников в организациях различных типов. К числу самых важных принадлежат такие характеристики, как локус контроля, уверенность в своих силах, авторитарность и самооценка.

Локус контроля (locus of control) определяет степень убежденности индивида в том, что его поведение оказывает фактическое воздействие на то, что с ним происходит.⁸ Некоторые люди считают, что интенсивный труд обеспечит им успех. Кроме того, по мнению таких людей, если кому-то не удастся достичь успеха, это обусловлено только отсутствием способностей или мотивации. Говорят, что индивиду свойствен *внутренний локус контроля*, если он считает, что человек сам контролирует все, что происходит в его жизни. Другие люди считают, что их жизнью управляет судьба, случай, удача или поведение других людей. Например, работник, которому не удастся продвинуться по служебной лестнице, может отнести эту неудачу на счет преднамеренных действий босса или просто на счет невезения, но не на счет своей низкой квалификации или производительности. Говорят, что индивид имеет *внешний локус контроля*, если он считает, что все события в его жизни происходят под влиянием факторов, неподвластных контролю с его стороны.

Хотя это еще и не доказано результатами фактических исследований, целесообразно было бы предположить, что представители относительно индивидуалистических, терпимых к власти культур обладают внутренним локусом контроля, тогда как представители культур, для которых характерен коллективизм и уважение к власти, обладают внешним локусом контроля. Кроме того, внешний локус контроля преобладает среди мусульман, а внутренний локус контроля больше согласуется с убеждениями протестантов. В процессе одного из исследований было установлено, что некоторые группы людей в Новой Зеландии и Сингапуре, а также многие жители Соединенных Штатов Америки ориентированы преимущественно на внутренний контроль.⁹ Однако ориентация локуса контроля, по всей видимости, имеет свою специфику в разных культурах.

Уверенность в своих силах (self-efficacy) в какой-то степени пересекается с предыдущей личностной характеристикой, но имеет свои особенности. Уверенность в своих силах определяет представление индивида о своей способности выполнить ту или иную задачу.¹⁰ Люди с высоким уровнем уверенности в своих силах убеждены в том, что они могут хорошо выполнить поставленную перед ними задачу, тогда как люди, которым не свойственна эта черта характера, сомневаются в своей способности сделать это. Оценка своих способностей, как и другие черты характера, оказывает влияние на степень уверенности индивида в своих силах. Некоторые люди просто больше уверены в себе по сравнению с другими людьми. Убежденность работника в своей способности эффективно выполнить поставленную перед ним задачу повышает его уверенность в своих силах и позволяет ему сосредоточить внимание на обеспечении эффективности своей работы. В процессе одного из проведенных недавно исследований были получены интересные результаты, свидетельствующие о том, что уверенность менеджеров высшего звена в своих силах положительно сказывается на эффективности работы международных совместных предприятий. Другими словами, менеджеры совме-

стных предприятий, которым свойственна уверенность в своей способности достичь целей и задач, поставленных перед компанией, с большей степенью вероятности смогут действительно добиться этих целей по сравнению с менеджерами, которые не уверены в своих способностях.¹¹

Авторитарность (authoritarianism) — это еще одна важная личностная характеристика. Авторитарность определяет степень убежденности индивида в приемлемости проведения различий между людьми в плане их полномочий и статуса в рамках иерархических социальных систем (таких как бизнес-подразделения).¹² Например, человек, поведение которого характеризуется высокой степенью авторитарности, может безоговорочно выполнять указания или приказы должностного лица, обладающего более широкими полномочиями, причем исключительно на том основании, что это должностное лицо принадлежит к более высокому уровню иерархической системы управления. Напротив, человек, которому не свойственно авторитарное поведение, может выполнять приемлемые и разумные указания и приказы начальства, но с другой стороны, способен подвергать эти приказы сомнению, выражать несогласие с вышестоящим руководством и даже отказываться от выполнения приказов, если они по той или иной причине вызывают у него возражения. Менеджер, для которого характерен высокий уровень авторитарности, чаще всего ведет себя властно и требовательно, а его подчиненные, которым свойственна эта же черта характера, более склонны принять такой стиль поведения со стороны руководства. Напротив, менее авторитарный менеджер может предоставить своим подчиненным более широкие возможности участия в принятии решений, а менее авторитарные подчиненные такого менеджера положительно реагируют на такое поведение руководства. Эта личностная характеристика в значительной мере пересекается с концепцией отношения к власти, анализ которой приведен в главе 4.

Самооценка (self-esteem) — это личностная характеристика, определяющая степень убежденности индивида в том, что он достоин уважения и заслуживает его. Люди с высокой самооценкой чаще ищут более высокооплачиваемую и престижную работу, они больше уверены в своей способности добиться высокой эффективности труда и получают большее внутреннее удовлетворение от своих достижений. Напротив, люди с низкой самооценкой чаще довольствуются непрестижной работой, меньше уверены в своих способностях и больше дорожат внешними вознаграждениями.

За пределами США самооценка является наиболее изученным качеством из всех личностных характеристик индивида. Несмотря на очевидную необходимость дальнейших исследований, на основании имеющихся данных можно сделать вывод о том, что самооценка является важнейшей личностной характеристикой в большинстве стран Западной Европы, Северной и Южной Америки, а также в Австралии. В то же время самооценка не была идентифицирована как одна из личностных характеристик, присущих жителям Африки и Ближнего Востока. Самооценка еще не изучена в большинстве стран Азии. Однако в тех странах, в которых самооценка индивида начинает проявляться как одна из основных черт его характера, наблюдается следующая тенденция: люди с высокой самооценкой склонны к более высокому уровню мотивации и способны обеспечить

более высокую производительность труда по сравнению с людьми, которым свойственна низкая самооценка.¹³

Установки, свойственные представителям разных культур

Еще одна важная личностная характеристика работника той или иной организации — это его установки по отношению к различным аспектам деятельности этой организации. **Установки** (attitudes) — это комплекс убеждений и взглядов индивида по отношению к конкретным идеям, ситуациям или другим людям. Одни установки могут быть глубоко укоренившимися и долговременными, тогда как другие могут формироваться и изменяться достаточно быстро. Например, установки по отношению к политическим партиям и основным вопросам жизни общества (таким как борьба с загрязнением внешней среды и допустимость преждевременного прекращения беременности) формируются на протяжении длительного промежутка времени. Однако отношение человека к новому ресторану может сформироваться сразу же после того, как он там впервые поужинает.

Свойственные людям установки имеют большое значение, поскольку они позволяют им выражать свое отношение к тем или иным событиям. Заявление работника о том, что его труд оплачивается слишком низко, отображает его установки по отношению к оплате труда. Точно так же, когда менеджер поддерживает проведение новой рекламной кампании, он тем самым выражает свое отношение к действиям руководства компании в сфере маркетинга. В последнее время установки работников по отношению к приватности (privacy) рабочего места приобрели особое значение в свете возросшего использования электронной почты, сети Интернет и других электронных средств обмена информацией.

Удовлетворенность работой. Степень удовлетворенности работой представляет собой одну из важнейших установок работников большинства организаций. **Удовлетворенность** или **неудовлетворенность** работой (job satisfaction, dissatisfaction) — это установка, которая показывает, насколько работник доволен своей работой или в какой степени он выражает себя в этой работе. Всесторонние исследования позволяют сделать вывод о том, что личностные факторы (такие как нужды и желания отдельного работника) определяют степень удовлетворенности работой в такой же мере, как и коллективные и организационные факторы (такие как взаимоотношения с коллегами и руководящим персоналом, а также условия труда, методы работы, система оплаты труда).¹⁴ Кроме того, работники, которые удовлетворены своей работой, редко отсутствуют на работе без уважительных причин, вносят положительный вклад в работу компании и не стремятся менять место работы. Напротив, работники, которые не удовлетворены своей работой, могут чаще отсутствовать на рабочем месте, а также чаще находятся в стрессовом состоянии (что отрицательно сказывается на моральном состоянии их коллег) и продолжают искать новую работу. Тем не менее высокий уровень удовлетворенности работой не всегда гарантирует высокую производительность труда работника.

По результатам некоторых исследований было установлено, что, по крайней мере в некоторых ситуациях, экспатрианты, которые не удовлетворены своей ра-

ботой, чаще разрывают отношения со своими работодателями по сравнению с менеджерами, которые удовлетворены своей работой,¹⁵ Во время одного из исследований была определена степень удовлетворенности работой 8300 рабочих на 106 предприятиях в Японии и Соединенных Штатах Америки. Вопреки распространенному мнению, по результатам этого исследования было установлено, что рабочие японских предприятий, как правило, менее удовлетворены своей работой по сравнению с их коллегами из США.¹⁶ Некоторые из самых интересных

Таблица 15.1
Различия между уровнями удовлетворенности рабочих японских и американских предприятий своей работой

Вопросы, касающиеся степени удовлетворенности работой	Рабочие японских предприятий (средний показатель)	Рабочие американских предприятий (средний показатель)
В какой степени вы удовлетворены своей работой? (0 = совсем не удовлетворен, 4 = весьма удовлетворен)	2,12*	2,95
Если бы ваш близкий друг был заинтересован в таком же рабочем месте в вашей компании, на котором работаете вы, что бы вы ему сказали? (0 = порекомендовал бы не идти на это место, 1 = порекомендовал бы что-либо другое, 2 = порекомендовал бы идти на это место)	0,91	1,52
Предположим, вам необходимо снова решать, принимать ли предложение о приеме на то место работы, на котором вы работаете сейчас. Какое решение вы бы приняли, располагая всей информацией, которая известна вам на данный момент? (0 = не принял бы предложение, 1 = предпринял бы какие-либо другие действия, 2 = принял бы предложение и на этот раз)	0,84	1,61
Насколько ваша работа соответствует вашим представлениям о ней в тот момент, когда вы начали выполнять свои обязанности на данном рабочем месте? (0 = не соответствует моим ожиданиям, 1 = приблизительно соответствует моим ожиданиям, 2 = полностью соответствует моим ожиданиям)	0,43	1,20
* Различия между средними показателями по каждому пункту анкеты являются статистически значимыми. Это означает, что различия между ответами работников американских и японских предприятий настолько велики, что это свидетельствует о неслучайности полученных результатов.		
<i>Источник:</i> По материалам J. R. Lincoln, «Employee Work Attitudes and Management Practice in the U.S. and Japan: Evidence from a Large Comparative Survey», Copyright © 1989 by Regents of University of California. Воспроизводится по разрешению Правления Калифорнийского университета из <i>California Management Review</i> (Fall 1989), p. 91.		

результатов этого исследования приведены в табл. 15.1. По результатам еще одного опроса было установлено, что менеджеры в странах бывшего Советского Союза не совсем удовлетворены своей работой, особенно в том, что касается их самостоятельности в принятии важных решений.¹⁷ Результаты еще одного недавно проведенного исследования свидетельствуют о том, что вьетнамские рабочие относительно удовлетворены своей работой, причем самая высокая степень удовлетворенности работой свойственна молодым рабочим (тем, которые родились после 1975 г.).¹⁸

Приверженность организации. Еще одна важная установка, имеющая отношение к выполнению работником своих должностных обязанностей, — это его **приверженность организации** (organizational commitment). Приверженность организации отображает идентификацию работником своей роли в организации, а также его лояльность по отношению к организации. Результаты одного из сравнительных исследований, проведенных среди западных, азиатских и местных служащих, работающих в Саудовской Аравии, свидетельствуют о том, что экспатрианты из стран Азии демонстрируют более высокий уровень приверженности своим компаниям по сравнению с их западными коллегами и местными работниками.¹⁹ По результатам еще одного исследования было установлено, что для американских производственных рабочих характерен более высокий уровень приверженности делам своих компаний по сравнению с японскими рабочими.²⁰ Совсем недавно крупное исследование по вопросу о приверженности организации было проведено среди экспатриантов США, работающих в четырех странах Азии и четырех странах Европы. По результатам этого исследования было установлено, что высоким уровнем приверженности родительским компаниям обладают именно те работники иностранных предприятий, которые имеют большой стаж работы в компании, прошли серьезную предварительную профессиональную подготовку перед переводом на работу в зарубежное подразделение компании и смогли легко адаптироваться к зарубежной культуре после перевода. С другой стороны, экспатрианты, которые проработали в компании не очень долго, не получили серьезной профессиональной подготовки перед переводом и имели трудности в плане адаптации к иностранной культуре, демонстрируют более высокий уровень приверженности делам самого *зарубежного* подразделения.²¹ По всей видимости, эти выводы вполне обоснованны. Работники, вошедшие в первую группу, сделали большой личный вклад в работу родительских компаний. Кроме того, благодаря легкости перевода в зарубежные подразделения эти работники смогли избежать больших эмоциональных перегрузок при переходе на новое место работы. Работники второй группы не связаны такими крепкими узами со своими отечественными работодателями, но им приходится прилагать больше усилий к тому, чтобы преодолеть трудности, с которыми они сталкиваются на новом месте работы. Такое «сцепление» наблюдается между людьми, которые вместе переживают стрессовые ситуации, — такие как начальная военная подготовка в вооруженных силах, неделя посвящения в студенческое братство или университетский женский клуб, или «веревочный курс», используемый во многих компаниях для формирования корпоративной атмосферы в коллективе.

Восприятие в разных культурах

Одним из важнейших детерминантов установок работника к компании является его восприятие того объекта, по отношению к которому формируются эти установки. Восприятие (perception) — это совокупность процессов, посредством которых индивид усваивает информацию об окружающей среде и интерпретирует эту информацию. Очевидно, что процесс восприятия инициируется в тот момент, когда человек видит, слышит, прикасается к тому или иному объекту, ощущает его на запах или на вкус. Однако каждый индивид интерпретирует полученные сведения, используя уникальные, свойственные только ему фильтры. Например, два человека, поддерживающих разные команды, могут наблюдать один и тот же футбольный матч или матч регби и «видеть» совсем разные картины. Безусловно, культурное воспитание индивида играет большую роль в том, как формируются и работают механизмы фильтрации.

Формирование стереотипов — это один из наиболее распространенных процессов восприятия, который оказывает влияние на деятельность международных компаний. *Формирование стереотипов* происходит в случае, когда человек составляет мнение о другом человеке на основании одной или более характеристик, которыми он обладает. Например, у некоторых жителей Соединенных Штатов Америки сформировалось стереотипное представление о том, что японские менеджеры все время работают, шведские менеджеры отличаются своей организованностью, а французские — принадлежат к высшим слоям общества. С другой стороны, некоторые люди в этих странах имеют стереотипное представление о том, что американским менеджерам свойственна большая скупость. В некоторых случаях такие стереотипы можно использовать в качестве общего описания особенностей той или иной культурной группы. Однако менеджеры не должны забывать о том, что каждый человек уникален и может либо соответствовать, либо не соответствовать предвзятому представлению о нем. В разделе «Мир в фокусе» представлен ряд стереотипных представлений китайцев об американцах, на примере которых иллюстрируются отрицательные последствия процесса формирования стереотипов.²²

Помимо формирования стереотипов другие формы восприятия также могут оказать влияние на международный бизнес. Например, как показано в главе 3, менеджерам необходимо оценивать политические и другие формы рисков, которым подвергаются международные компании на зарубежных рынках. Однако существуют определенные различия между восприятием рисков, свойственными представителям разных культур. Как показали результаты одного из последних исследований, менеджеры шести стран Латинской Америки очень по-разному воспринимают обычные деловые риски (политические и коммерческие риски, а также риски, обусловленные колебаниями валютных курсов).²³ Менеджеры в Коста-Рике воспринимают риск как поддающуюся идентификации и легко контролируемую часть среды ведения бизнеса, тогда как менеджеры из Гватемалы понимают риск как абстрактную силу, сформированную случаем.

Аналогичный опрос был проведен среди японских экспатриантов и британских специалистов, работающих вместе в дочерних японских банках, расположенных в Лондоне. Результаты этого опроса свидетельствуют, что эти две груп-

Мир в фокусе

В США полно лжецов, предпочитающих домашних животных детям

Более 90% американцев часто лгут. Некоторые американцы так любят оружие, что берут его к себе в постель. Другим свойственны садомазохистские привычки. А когда американцы умирают, они оставляют свое имущество в наследство домашним животным, а не детям.

Именно такое представление сформировалось у китайцев об американцах на основании информации, которая печатается в официальных печатных изданиях, контролируемых государством. В настоящее время Пекин разворачивает шумную кампанию против западных средств массовой информации за публикацию искаженной информации о Китае. Однако китайские СМИ не так уж невинны, когда дело доходит до изображения событий, происходящих по другую сторону Тихого океана. Точно так же, как репортажи в некоторых западных газетах дают искаженную картину китайской действительности, в китайских средствах массовой информации можно встретить массу ошибочных предположений о США. Все это придает определенную тональность отношениям между двумя странами. В качестве примера можно рассмотреть следующие сообщения в китайской прессе:

- в газете «Weijin Youth Daily» появилось сообщение о том, что три человека из десяти убитых в перестрелках с полицией в Соединенных Штатах бросаются на линию огня, чтобы покончить с собой;
- многие американцы очень любят лгать. Одна из государственных газет опубликовала результаты опроса, показывающие, что 79% американцев признаются в предоставлении ложных имен и телефонных номеров незнакомцам в самолетах, 91% американцев часто лжет, а 20% говорят, что они не могут прожить ни одного дня, не солгав. Как утверждает газета, американцы чаще всего говорят неправду о своем весе, возрасте, о деньгах и естественном цвете волос;
- как сообщила газета «Sichuan Workers' News» своим читателям, фраза «выживает наиболее приспособленный» лучше всего описывает взаимоотношения между наемными работниками и работодателями в США, и бесполезно искать расположения начальства, поскольку ему не нужны долговременные отношения с персоналом;
- другая газета заявила о том, что американцы любят оставлять наследство своим домашним животным, а не детям. По данным еще одной газеты, в Америке матери часто отказываются от своих детей и даже убивают их. «Нет сомнения в том, что мир, в котором живут американские дети, переполнен невежеством, насилием и жестокостью».

Цянь Нин (Qian Ning), сын министра иностранных дел Китая Цянь Цичена (Qian Qichen), на протяже-

нии шести лет учился в Соединенных Штатах. Он написал ставшую бестселлером книгу о годах учебы в США, в которой говорит о том, что он только недавно узнал, что «США — это вполне нормальная страна. Американцы в большинстве своем похожи на китайцев; американские фермеры практически не отличаются от китайских фермеров, бизнесмены более благоразумны и тоже мало отличаются от (китайских) бизнесменов». Цянь Нин вспоминает, что в юности, которую он провел в Китае, у него сложилось такое впечатление, что США — «весьма своеобразная страна.»

Негативная тональность многих газетных статей о Соединенных Штатах Америки отображает также позицию китайского руководства, которое часто использует выпуски новостей для раскручивания собственной пропаганды. Когда в 1995 и 1996 г. снова произошло ухудшение китайско-американских отношений, официальные китайские средства массовой информации были переполнены историями о том, как США доминируют над другими, более слабыми странами. В 1996 г., во время летних Олимпийских игр в Атланте, Пекин приказал китайским корреспондентам не сообщать в своих статьях об успехах американской олимпийской команды и медалях, которые она завоевала, и не давать никаких сведений о положительных сторонах жизни в США.

Однако после двух десятилетий проведения экономических реформ, в условиях улучшения отношений с Соединенными Штатами, освещение событий в США в китайских средствах массовой информации всё больше и больше напоминает сбивающую с толку смесь завистливого восхищения, явных стереотипов и (как это повсеместно принято в средствах массовой информации) изрядной доли «щекотания нервов».

Несмотря на предвзятое отображение информации о США в китайских средствах массовой информации, у многих китайцев по-прежнему остается яркое, во многом слишком «розовое» представление о жизни в Америке. Многие китайцы убеждены в том, что американское правительство отличается своей агрессивностью, а уровень преступности в США ужасающе высок. Тем не менее даже такие люди с надеждой смотрят на США как на страну больших возможностей.

Источник: Kathy Chen, «To China's Press, the U.S. Is Crowded with Liars Who Prefer Pets to Kids», *Wall Street Journal*, February 15, 1997, p. A15. Воспроизводится по разрешению *Wall Street Journal*, © 1997 Dow Jones and Co., Inc. Все права защищены.

пы работников банков совсем по-разному воспринимают друг друга.²⁴ Японские специалисты считают, что их британские коллеги интересуются главным образом тем, чтобы защитить свои рабочие места и сохранить свой заработок. В то же время, по мнению британских банковских служащих, для японцев самое главное — это их прибыль и обеспечение согласия в коллективе. По результатам еще одного исследования было установлено, что высшим должностным лицам в Соединенных Штатах Америки, Великобритании, Германии и Австрии свойственно отличающееся восприятие этических ситуаций.²⁵ Очевидно, что международным менеджерам необходимо обязательно учитывать роль восприятия в процессе ведения бизнеса в разных странах.

Стресс в разных культурах

Состояние стресса и умение справиться с ним — это еще один важный аспект поведения работников организаций. Стресс — это реакция индивида на сильный раздражитель.²⁶ Этот раздражитель называется *стресс-фактором*. Следует отметить, что стресс далеко не всегда имеет отрицательные последствия. При отсутствии стрессовых ситуаций индивид может впасть в состояние апатии и остановиться в своем развитии. С другой стороны, оптимальный уровень стресса может повысить мотивацию индивида и внести оживление в его действия. Однако слишком высокий уровень стресса может привести к негативным последствиям.

Важно также помнить о том, что стрессовая ситуация может быть обусловлена как «хорошими», так и «плохими» событиями. Чрезмерное давление со стороны руководства, нехватка времени и плохие новости — все эти причины могут вызвать стресс. С другой стороны, получение премии и последовавшая за этим необходимость принять решение, что делать с этими деньгами, также может оказать стрессовое воздействие на человека. Продвижение по службе, получение признания и другие события подобного рода также могут вызвать стресс.

Существуют два различающихся подхода к оценке стрессовых ситуаций, которые имеют особое отношение к работе международных менеджеров. Один из этих подходов — управление стрессами, обусловленными выполнением служебных обязанностей за рубежом, анализируется в главе 20. Другой подход состоит в признании того факта, что представители разных культур по-разному воспринимают стрессовые ситуации и по-разному преодолевают стрессы. По результатам одного из исследований, в котором были изучены закономерности преодоления стрессовых ситуаций в 10 странах мира, меньше всего переживают стрессы руководящие работники в Швеции. Эти же результаты свидетельствуют о том, что руководители компаний в Соединенных Штатах Америки, Великобритании и бывшей Восточной Германии сдержанно воспринимают стрессовые ситуации, а также что они более эффективно преодолевают стрессы. В то же время менеджеры из Японии, Бразилии, Египта, Сингапура, Южной Африки и Нигерии признали, что они переживают много стрессовых ситуаций и что им трудно справляться с ними.²⁷ Результаты еще одного исследования показывают, что немецким менеджерам лучше удается поддерживать равновесие между работой и досугом, а также справляться со стрессами по сравнению с менеджерами из Великобритании (более подробную информацию об этом можно найти в заключительном разделе главы 20).²⁸

Мотивация в международных компаниях

Перед всеми международными компаниями стоит задача мотивации своих работников к сокращению затрат, разработке новой продукции, улучшению качества выпускаемой продукции и повышению уровня обслуживания потребителей. **Мотивация** — это совокупность факторов, побуждающих людей выбирать ту или иную модель поведения из совокупности доступных моделей. Для каждой культуры характерна своя совокупность факторов, под влиянием которых формируется поведение человека при выполнении своих должностных обязанностей. Как показано в разделе «Бизнес за границей», оценка этих индивидуальных различий — это первый этап на пути к пониманию того, как менеджеры могут обеспечить мотивацию своих подчиненных к достижению целей, поставленных перед компанией.

Потребности и ценности в разных культурах

Отправная точка на пути к пониманию процесса мотивации работников состоит в том, чтобы проанализировать их потребности и ценности. **Потребности** — это то, что индивид должен или хочет иметь. **Ценности** — это то, чему индивид придает большое значение. Нет ничего удивительного в том, что у большинства людей есть много потребностей и ценностей. К категории первичных потребностей относится то, что нужно людям для того, чтобы выжить (продукты питания, вода, жилище). Следовательно, наличие у человека первичных потребностей обусловлено подсознательными и физиологическими факторами. С другой стороны, вторичные потребности по своему характеру относятся к категории психологических потребностей и возникают на базе той внешней среды и культуры, в которой живет человек. К числу вторичных потребностей принадлежат такие потребности, как потребность в достижении успеха, потребность в независимости, потребность в обладании властью, потребность в обеспечении порядка, а также потребность в единении. Вторичные потребности человека чаще всего проявляются в процессе его работы на ту или иную организацию. Например, если работник должен быть удовлетворен своей работой в компании, вознаграждение за труд должно соответствовать потребностям этого работника. Предоставления хорошего служебного помещения и гарантии занятости может оказаться недостаточным, если работник ищет прежде всего высокий заработок и возможность продвижения по службе. В то же время ценности формируются и развиваются по мере взросления

Углубленное изучение географии и истории

Мексика является членом NAFTA, однако в этой стране сформировалась особая культура, ценности и традиции. Информацию о том, какое влияние оказала богатая история Мексики на представления, ценности и обычаи мексиканского народа, можно найти на сайте www.prenhall.com/griffin.



www.prenhall.com/griffin



CultureQuest



за границей

Бизнес

Трудности общения между работниками совместных предприятий

В настоящее время рабочие группы по решению тех или иных задач стали одной из наиболее распространенных форм менеджмента. Из этого следует, что такие рабочие группы станут важнейшим элементом новых совместных предприятий, а также стратегических альянсов других типов. Однако менеджерам следует уделять особое внимание культурным различиям, которые могут иметь место между членами рабочих групп, а также отслеживать влияние этих различий на деятельность совместных предприятий.

Рассмотрим, например, опыт трех многонациональных корпораций, которые приняли решение о совместной деятельности. Речь идет о корпорациях *IBM*, *Siemens* и *Toshiba*, создавших совместное предприятие с целью разработки компьютерных микросхем с улучшенными характеристиками. Каждая корпорация направила для участия в проекте разработчиков микросхем. Созданная группа, в состав которой вошли около 100 специалистов, начала свою работу на предприятии компании *IBM*, расположенном в г. Ист Фишкилл (небольшом городке в долине реки Гудзон). Идея проекта состояла в том, что самые талантливые умы этих компаний привнесут в проект столько знаний, интуиции и творческих способностей, что это гарантирует успех в достижении поставленной цели.

К сожалению, на самом первом этапе реализации проекта возникли трудности, из-за которых компаниям — инициаторам проекта потребовалось намного больше времени на то, чтобы разобраться, как наладить совместную работу. Самые большие трудности начального периода были обусловлены культурными различиями между членами рабочей группы по реализации проекта, а также психологическими барьерами, разделявшими их. Японские ученые привыкли работать в одном большом помещении, где они могли взаимодействовать со своими коллегами и слышать, что они говорят. Однако на предприятии *IBM* им пришлось работать в небольших, тесных кабинетах, в которых могло поместиться только несколько людей. Немцы были недовольны тем, что в их кабинетах не было окон — они утверждали, что у них на родине никого не заставили бы работать в помещениях без окон. Время от времени в рамках рабочей группы возникали конфликты, обусловленные различиями в стилях межличностных взаимоотношений. Как американские, так и японские специалисты критиковали своих немецких коллег за излишнюю склонность к планированию и организации, тогда как японцев критиковали за их неумение принимать однозначные решения. По мнению немецких и японских ученых, их американские хозяева не уделяли им достаточно времени, общаясь с ними после работы. Кроме того, возникли определенные проблемы с обеспечением приватности рабочего места и прав работников на эту приватность. На дверях кабинетов на предприятии *IBM* были небольшие окошки, в которые посетители, перед тем как постучать в кабинет, могли заглянуть и определить, не занят ли хозяин кабинета. Однако немецкие и японские специалисты восприняли это как нарушение их приватности и часто закрывали эти окошки, повесив на них свои пиджаки. Кроме того, они выражали недовольство по поводу строгой политики запрета на курение в офисных помещениях, принятой в *IBM* (по корпоративным правилам этой компании курильщики, желающие покурить, должны выходить на улицу независимо от погоды).

В результате всех этих проблем успехи рабочей группы на начальном этапе ее работы оставляли желать лучшего. Руководители компаний-учредителей совместного предприятия поняли, что такая **ситуация сложилась главным образом** из-за отсутствия адекватных мер по подготовке членов группы **перед их переводом на** новое место работы. В частности, большую пользу могло бы принести **предварительное ознакомление** специалистов с культурными особенностями их будущих коллег **по рабочей группе**. К счастью для совместного предприятия, члены группы со временем научились **общаться друг с другом** и преодолевать существующие культурные различия. После первых **неудачных** попыток **новое** предприятие, наконец, развернуло свою деятельность, и новая микросхема **была разработана** с отставанием от намеченного графика всего на несколько месяцев.

Источники: «Siemens Climbs Back», *BusinessWeek*, June 5, 2000, pp. 79-82; «Computer Chip Project Brings Rivals Together, but the Cultures Clash», *Wall Street Journal*, May 3, 1994, pp. A1, A8; *Hoover's Handbook of American Business 2003* (Austin, Tex.: Hoover's Business Press, 2003), pp. 774-775; *Hoover's Handbook of World Business 2003* (Austin, Tex.: Hoover's Business Press, 2003), pp. 544-545, 614-615.

человека. Эти ценности формируются под влиянием семьи, сверстников, личного опыта и культуры каждого человека.

Мотивационные процессы в разных культурах

Практически все теоретические подходы к описанию мотивационных процессов можно подразделить на три категории. *Модели мотивации, основанные на потребностях*, — это содержательные модели, позволяющие идентифицировать потребность или совокупность потребностей, сформировавшихся как результат мотивированного поведения. *Процессуальные модели мотивации* — это модели, в большей степени учитывающие механизмы осознанного размышления, используемые индивидом для выбора одной модели поведения из ряда доступных моделей. И наконец, «подкрепляющая» (reinforcement) *модель мотивации* описывает мотивационный процесс, в соответствии с которым индивид оценивает последствия предшествующего выбора той или иной модели поведения и учитывает выводы, сделанные на основании этой оценки, при выборе моделей поведения в будущем. Эта мотивационная модель учитывает роль вознаграждений и взысканий, полученных за следование существующей линии поведения или за изменение этой линии.

Модели мотивации, основанные на потребностях, в разных культурах

Теория Хофстеде, изложенная в главе 4, позволяет более глубоко проанализировать причины различий, существующих между содержательными моделями мотивации в разных культурах.²⁹ В числе общих потребностей, которые являются предметом изучения в большинстве теорий мотивации, входит потребность в обеспечении собственной безопасности, потребность в участии в системе социальных взаимоотношений, а также потребность в наличии возможностей для профессионального роста и развития. Соотнесение этих потребностей с четырьмя факторами Хофстеде (такими как социальная ориентация, отношение к власти, отношение к неопределенности и ориентация на достижение цели) позволяет сделать ряд выводов о различиях между мотивационными процессами в разных культурах.

Например, мотивация поведения руководящего персонала и рядовых работников компаний в странах с индивидуалистической культурой может быть в значительной степени обусловлена индивидуальными потребностями и персональным вознаграждением. Возможность продемонстрировать персональную компетентность и получить за это признание и вознаграждение может представлять для таких людей большой интерес. С другой стороны, мотивация представителей коллективистских культур в большей степени обусловлена групповыми потребностями и вознаграждениями. В действительности у таких людей может появиться ощущение дискомфорта в ситуации, когда они получают вознаграждение отдельно от других членов группы, в которой они работают.

Вероятность возникновения конфликтных ситуаций существенно возрастает в случае, когда механизмы мотивации работников в международных компаниях приходят в столкновение с их культурными установками. У многих американских менеджеров, работающих в японских многонациональных корпорациях, возникают

трудности с применением систем оплаты труда работников в зависимости от стажа работы и производительности группы. Точно так же рабочие автомобилестроительных предприятий, расположенных в штате Мичиган, сопротивлялись попыткам руководства компании *Mazda* заставить их «добровольно» носить бейсбольные кепки с надписью «Mazda» как часть рабочей формы.³⁰ Профессиональные американские бейсболисты, играющие за японские команды, привыкли к системе, обеспечивающей им звездный статус, престиж и привилегии. Именно поэтому их часто шокирует командный подход к игре в Японии, который не поощряет выделения отдельных игроков из коллектива.

В некоторых странах культура характеризуется высоким уровнем уважения к власти. Представители таких культур признают право вышестоящих руководителей управлять их действиями исключительно на основании организационной легитимности их статуса. Следствием такого уважения к власти является то, что основным методом мотивации таких людей может стать возможность признания и одобрения их действий со стороны руководства. Это означает, что люди, поведению которых свойственно уважение к власти, с готовностью и безоговорочно выполняют приказы и указания вышестоящего руководства. Напротив, люди, проявляющие терпимость к власти, не придают слишком большого значения легитимности вышестоящих должностных лиц. Следовательно, мотивация их действий может быть обусловлена скорее возможностью повышения оплаты труда и продвижения по службе, чем одобрением со стороны руководства.

Действия руководящего персонала и работников, представляющих культуры, которым свойственна высокая степень неприятия неопределенности, могут быть в значительной мере мотивированы возможностью обеспечения гарантий занятости или повышения стабильности занятости. Попытки снизить уровень этих гарантий или стабильности могут встретить сопротивление. Напротив, действия представителей культур, для которых характерно принятие неопределенности, в меньшей степени продиктованы потребностью в гарантиях занятости; такие люди меньше склонны искать стабильную работу с гарантиями занятости. Их мотивация больше связана с изменением существующих и постановкой новых задач, открывающих благоприятные возможности для личного профессионального роста и развития. Например, последние исследования американских и немецких рабочих выявили различия в их отношении к значимости места работы. Было установлено, что гарантии занятости и сокращенный рабочий день представляют более высокую ценность для немецких рабочих, чем для американских. Заработок, возможность продвижения по службе и значимость выполняемой работы намного больше ценятся рабочими в США, чем в Германии.³¹

Наконец, следует отметить, что поведение представителей культур, для которых свойственно активное целевое поведение, формируется под влиянием таких мотивирующих факторов, как деньги и другие формы материального вознаграждения. Такие люди руководствуются в своих действиях главным образом своей оценкой вероятности получения максимальной материальной выгоды от избранной модели поведения. С другой стороны, такие люди не расположены получать компенсацию в форме комфорта и личного удовлетворения. Напротив, мотивация представителей культур, которым свойственно пассивное целевое поведение,

в большей степени связана с потребностями и вознаграждениями, которые скорее всего могут повысить качество их жизни. Они меньше заинтересованы в выборе моделей поведения, ориентированных на получение максимальной материальной выгоды. Например, шведские компании предоставляют своим работникам длительный отпуск и дополнительные льготы, а многие компании в Китае, где ставки заработной платы являются очень низкими по сравнению с мировыми стандартами, предоставляют своим работникам жилье, медицинское обслуживание и другие услуги инфраструктуры.

В ряде исследований было проверено действие отдельных теорий мотивации в разных культурных средах. Теория, привлекающая самое пристальное внимание, — это иерархия потребностей по Маслоу (Abraham Maslow), включающая в себя пять видов потребностей: физиологические потребности, потребность в обеспечении собственной безопасности, социальные потребности, потребность в самооценке и потребность в самоактуализации.³² Международные исследования теории Маслоу позволили сделать два различных вывода. С одной стороны, менеджеры компаний из разных стран, в том числе из США, Мексики, Японии и Канады, обычно соглашались с тем, что все потребности, входящие в состав пирамиды Маслоу, имеют для них большое значение. С другой стороны, относительная значимость потребностей и их упорядочивание в иерархии потребностей существенно различаются в разных культурах.³³ Например, менеджеры из менее развитых стран, таких как Либерия и Индия, отдают приоритет удовлетворению потребностей в самооценке и обеспечению собственной безопасности по сравнению с менеджерами из более развитых стран.³⁴

Результаты исследования, которое основывалось на еще одной теории мотивации — структуре приобретенных потребностей Дэвида Маклелланда (David McClelland), оказались более однородными. В частности, эти результаты показали, что потребность в достижении успеха (в профессиональном росте и обучении, а также успеха в достижении других важных целей) свойственна гражданам разных стран. Кроме того, Маклелланд доказал, что потребность в достижении успеха может быть сформирована у представителей разных культур посредством обучения.³⁵ Тем не менее, учитывая роль культурных особенностей, о которых идет речь в теории Хофстеде, можно сделать вывод о том, что потребности, выделенные Маклелландом, не могут быть абсолютно идентичными в разных культурах. В частности, представители индивидуалистических культур, характеризующихся принятием неопределенности, терпимостью к власти и активным целевым поведением, испытывают скорее потребность в достижении успеха и в обладании властью (или способности контролировать ресурсы), чем потребность в аффилиации (потребность быть частью системы социальных взаимоотношений). Напротив, в коллективистских культурах со свойственным им неприятием неопределенности, уважением к власти и пассивным целевым поведением потребности в аффилиации могут получать более мощную поддержку со стороны представителей этих культур по сравнению с потребностями в достижении успеха и в обладании властью.³⁶

Двухфакторная теория Фредерика Герцберга (Frederick Herzberg) — это еще одна популярная теория мотивации, основанная на потребностях.³⁷ Согласно этой теории, удовлетворенность индивида определяется действием одной груп-

пы факторов, тогда как его неудовлетворенность зависит от другой группы факторов. В процессе проверки двухфакторной теории Герцберга в разных культурных средах также были получены различные результаты. Например, проведенное исследование показало, что поведение менеджеров из США, с одной стороны, и менеджеров из Новой Зеландии и Панамы, с другой, формируется под влиянием разных категорий факторов мотивации.³⁸ Результаты, полученные во время опроса работников американских компаний, свидетельствуют о том, что контроль над их работой со стороны руководства повышает их неудовлетворенность. Однако такой же контроль способствует повышению удовлетворенности работников компаний в Новой Зеландии. К сожалению, теория Герцберга не дает однозначных результатов даже в рамках одной культуры. Поэтому, хотя эта теория хорошо известна и популярна среди менеджеров, им следует проявлять особую осторожность в применении теории Герцберга в различных культурных контекстах.

Процессуальные модели мотивации в разных культурах

В противоположность содержательным теориям мотивации, теория ожидания рассматривает мотивацию поведения индивида как процесс.³⁹ Согласно этой теории, поведение индивида формируется под влиянием тех или иных мотивационных факторов в соответствии с его собственными представлениями о приемлемости результатов, которые он может получить, придерживаясь избранной модели поведения. Эта теория признает, что разным людям свойственны разные потребности: одному человеку нужны деньги, другому — признание, третьему — социальное удовлетворение, еще одному — престиж. Однако каждый человек стремится повышать эффективность своих действий, если он убежден в том, что в результате получит возможность удовлетворения тех потребностей, которые он считает наиболее значимыми.

За пределами США проводилось мало исследований на предмет применимости теории ожиданий. Тем не менее представляется логичным вывод о широкой применимости основных положений этой теории. Независимо от того, где работают разные люди, их действия в большинстве случаев направлены на достижение целей, представляющих для них наибольший интерес. Тем не менее культурные факторы в какой-то степени определяют как суть этих целей, так и представления человека о наиболее эффективных способах их достижения.

Один из самых сложных факторов, определяющих процесс формирования ожиданий, — это культурный аспект социальной ориентации. По существу, теория ожиданий описывает модель принятия индивидом решений относительно выбора линии поведения, имеющей целью получение конкретных результатов. Следовательно, теория ожиданий имеет достаточно ограниченные возможности в плане толкования поведения представителей коллективистских культур. Тем не менее эту теорию можно назвать одной из наиболее подходящих для несмещенной в культурном отношении оценки мотивированного поведения. Например, теория ожиданий объясняет успех, достигнутый компанией *Sony*. Люди, которые нанимаются на работу в этой компании, знают, что они смогут использовать открывающиеся перед ними возможности, а также что они будут информированы

о состоянии дел в компании. Работники, для которых такие условия найма представляют особую значимость, наиболее заинтересованы работать на компанию *Sony*.

Подкрепляющая модель мотивации в разных культурах

Как и теория ожиданий, подкрепляющая модель мотивации не была широко изучена в контексте разных культур. Согласно этой модели, та линия поведения, которая дала положительный результат (вознаграждение), с большой степенью вероятности будет повторно использоваться индивидом при тех же обстоятельствах и в будущем. В случае, если избранная линия поведения приводит к отрицательным последствиям (к наказанию), это приводит к тому, что в будущем при тех же обстоятельствах индивид будет действовать по-другому. В такой мотивационной модели нет строгого определения, какие последствия избранной линии поведения индивид относит к категории вознаграждения, а какие — к категории наказания. Поэтому данная модель применима в контексте разных культур.

Так же как и в теории ожиданий, в подкрепляющей модели мотивации поведения существуют исключения из общей закономерности. Например, в мусульманских странах люди склонны верить в то, что все происходящее с ними есть воля Аллаха, а не результат их собственного поведения. Это значит, что система вознаграждения и наказания не имеет большого влияния на принятие решений о выборе линии поведения представителями таких культур. Тем не менее, в большинстве случаев подкрепляющая модель мотивации поведения, так же как и теория ожиданий, заслуживает самого пристального внимания менеджеров международных компаний. Однако необходимым условием успешного применения этой мотивационной модели является глубокое понимание того, что именно можно отнести к категории вознаграждений и взысканий в разных культурах.

Лидерство в международных компаниях

Лидерство — это еще один из важнейших поведенческих и межличностных аспектов деятельности международных компаний. Лидерство (leadership) представляет собой процесс применения ненасильственного влияния, направленный на формирование целей группы людей или организации, на мотивацию поведения членов группы или работников организации к достижению этих целей и на содействие формированию групповой или корпоративной культуры.⁴⁰

Некоторые люди ошибочно отождествляют руководство и лидерство. Однако, как показано в табл. 15.2, существуют четкие принципиальные различия между этими двумя важными процессами. Руководство — это процесс административного управления и принятия решений на основании формальной власти и полномочий. Напротив, лидерство основано прежде всего на использовании личного влияния руководителя в процессе мотивации поведения членов группы или работников организации и в процессе взаимодействия с ними. На протяжении нескольких десятилетий лидерство является предметом глубокого изучения специалистов, работающих в области организационного поведения. На ранних этапах

изучения лидерства предпринимались попытки идентифицировать физические качества или универсальные аспекты поведения индивида, по которым можно было бы однозначно отличить лидера от человека, не обладающего лидерскими

Таблица 15.2

Различия между лидерством и управлением

Вид деятельности	Управление	Лидерство
Разработка программы действий	Составление планов и смет. Разработка подробных мероприятий по выполнению поставленных задач и графиков их выполнения; распределение ресурсов, необходимых для получения требуемых результатов	Определение курса деятельности. Формирование концепции видения будущего (во многих случаях — отдаленного будущего), а также разработка стратегий реализации этой концепции
Формирование группы взаимодействующих исполнителей программы действий	Формирование организационной структуры и комплектование персонала. Учреждение структуры, призванной обеспечить выполнение плановых задач, комплектование этой структуры персоналом, распределение ответственности и полномочий, необходимых для выполнения плана, выработка принципов и процедур руководства, а также разработка методов и систем текущего контроля над реализацией плана	Привлечение единомышленников. Доведение информации о принятом курсе действий до сведения всех тех людей, помощь которых может понадобиться для создания команд и групп, понимающих концепцию и стратегии лидера и признающих их обоснованность
Выполнение планов	Контроль и разрешение проблем. Сопоставление итоговых и плановых результатов тех или иных действий по выполнению планов, выявление отклонений и последующее планирование и организация мер, направленных на решение возникших проблем	Мотивация и моральное поощрение. Стимулирование людей к преодолению основных политических, бюрократических и материальных барьеров на пути перемен посредством удовлетворения базовых, во многих случаях — еще не удовлетворенных потребностей человека
Подведение итогов	Руководство гарантирует определенную степень прогнозируемости и упорядоченности действий и обладает потенциальными возможностями обеспечения основных результатов, ожидаемых заинтересованными сторонами (например, потребители ожидают своевременного предоставления услуг, акционеры — выполнения операций в рамках бюджета)	Лидерство обеспечивает перемены (во многих случаях — кардинальные) и обладает потенциальными возможностями осуществлять перемены, представляющие особый интерес для заинтересованных сторон (например, начать выпуск новых товаров, необходимых потребителям, или применить новую систему трудовых отношений, которая позволит повысить конкурентоспособность компании)

Источник: Воспроизводится по разрешению The Free Press, a Division of Simon & Schuster Inc., from *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, by John P. Kotter. Copyright © 1990 by John P. Kotter, Inc.

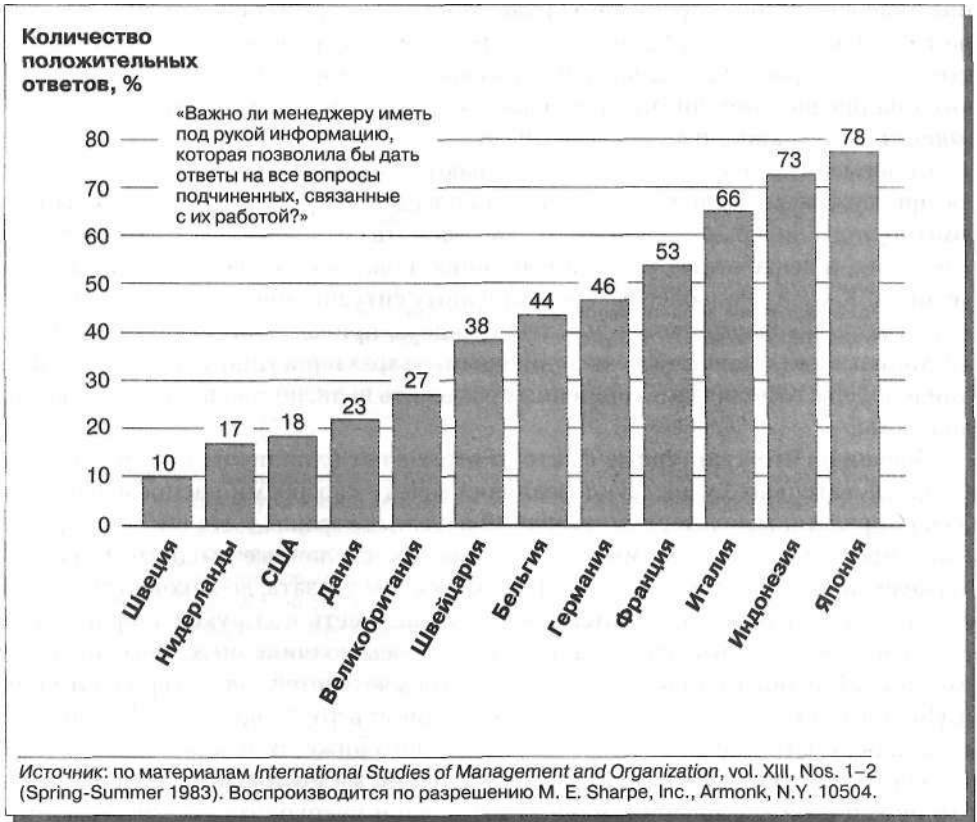
качествами. В последнее время внимание исследователей направлено на изучение лидерства с точки зрения его проявлений в конкретных ситуациях. Несмотря на то, что некоторые исследования по-прежнему направлены на изучение личностных характеристик, в большей части современные теории лидерства основываются на предположении о том, что выбор подходящей линии поведения лидера зависит от ситуационных факторов.⁴¹

Современные теории лидерства признают, что лидер не может добиться успеха, придерживаясь одной и той же модели поведения при любых обстоятельствах. Вместо этого лидер должен внимательно оценить ситуацию, в которой оказалась компания, и выработать ту или иную линию поведения с учетом сложившихся условий. К числу наиболее распространенных ситуационных факторов, под влиянием которых формируется поведение лидера, принадлежат следующие: индивидуальные различия между подчиненными; характеристики группы, организации и лидера; готовность подчиненных разделить цели, поставленные перед ними лидером.⁴²

Очевидно, что культурные факторы оказывают влияние на поведение лидера. Следовательно, существуют различия между способами распределения рабочего времени менеджерами компаний в разных странах.⁴³ На рис. 15.2 проиллюстрированы некоторые интересные выводы, сделанные в одном из ранних исследований лидерства. Менеджеров попросили указать, до какой степени они согласны с утверждением: «Менеджеру важно иметь под рукой информацию, которая позволила бы дать ответы на все вопросы подчиненных, связанные с их работой». Как показано на рисунке, около трех четвертей менеджеров в Японии и Индонезии согласились с этим утверждением; в то же время в Швеции, Нидерландах и США этот показатель был намного ниже. В целом можно сказать, что согласие с приведенным выше утверждением дает основание предположить, что опрашиваемый воспринимает менеджеров и руководителей как экспертов, которые должны знать ответы на все вопросы. Несогласие с таким утверждением означает, что в восприятии опрашиваемого задача лидера состоит в решении возникающих проблем, а также что лидер может не знать ответы на все вопросы, но может найти выход из сложившейся ситуации. Поэтому в США считается, что менеджер слишком переоценивает свои возможности, если он не желает отправить своего подчиненного за ответом на интересующий его вопрос к другому, более осведомленному руководителю. С другой стороны, в Индонезии менеджер, который отправляет подчиненного искать ответ у кого-то еще, считается некомпетентным.

На основании культурных факторов, выделенных в теории Хофстеде, можно сделать ряд важных выводов для лидеров международных компаний. В индивидуалистских культурах лидерам целесообразно ориентировать свое поведение на отдельных работников, а не на коллектив в целом. Напротив, в коллективистских культурах лидерам следует отдать предпочтение ориентации на коллектив, а не на отдельных членов коллектива. В культуре, ориентированной на групповой подход к ведению бизнеса (такой как культура Японии), эффективный лидер должен руководить подчиненными, обеспечивая при этом согласие между членами коллектива. Например, в компании *Sony* предполагается, что менеджеры дол-

Рис. 15.2. РОЛЬ менеджера в различных культурах



жны позволять подчиненным по желанию переходить на более интересные рабочие места, поскольку такие переводы, по мнению руководства компании, принесут пользу всей компании. Японская система управления ориентирована на достижение консенсуса между лидером и его подчиненными в процессе совместного принятия решений. Если лидер прикажет подчиненным безоговорочно выполнять его решения, это может нарушить согласие в коллективе. Однако здесь может возникнуть следующая проблема: младшие по должности менеджеры могут просчитать, какой стратегии отдаст предпочтение их босс, и предложить ее как собственную идею. Лидер, обнаруживший такую склонность подчиненных обеспечивать соответствие своих действий ожиданиям вышестоящего руководства, должен найти способ поощрения творческого подхода к решению возникающих проблем. Для этого японский менеджер может, например, самоустраниться от участия в принятии решений по рассматриваемым вопросам, тем самым стимулируя подчиненных обсуждать различные варианты решения между собой. И только после этого менеджер может осуществлять дальнейшее руководство, ненавязчиво высказывая свои соображения относительно того, что он считает правильным решением проблемы.⁴⁴

Отношение к власти — еще один фактор, имеющий непосредственное отношение к ситуационному лидерству. В культурах, представителям которых свойственно уважение к власти, работники ожидают, что лидер примет на себя управление, возьмет на себя ответственность за принятие решений и будет руководить их действиями. Следовательно, в таком культурном контексте лидеру необходимо придерживаться линии поведения, ориентированной на получение конечных результатов (прямой, структурированной, целенаправленной линии поведения), и избегать ориентации на подчиненных (т. е. оказания помощи, проявления заботы о подчиненных, а также формирование личных взаимоотношений с ними), не слишком заботясь о степени участия подчиненных в принятии решений. Однако если в той или иной культуре более высоко ценится терпимость к власти, лидеру следует уделять меньше внимания собственно процессу достижения поставленных целей. В таком случае повышения эффективности можно достичь за счет ориентации поведения на взаимодействие с подчиненными и на их вовлечение в процесс принятия решений и другие процессы, связанные с управлением компанией.

Попытки стирания различий между менеджерами и работниками компаний могут быть не приняты в странах с авторитарным, иерархическим социальным устройством. Например, в одной из американских компаний была предпринята попытка внедрить концепцию проведения «корпоративных пикников» в дочерней компании, расположенной в Испании. Согласно традиции, принятой в родительской компании, высшие должностные лица должны были подавать пищу испанским работникам. Однако испанцы не приняли такой неформальный стиль поведения, так как они чувствовали дискомфорт от того, что их обслуживали «старшие по званию».⁴⁵

Другим важным ситуационным фактором является отношение к неопределенности. В организациях, стремящихся избегать неопределенности, сотрудники отдают предпочтение упорядоченности, когда им ставят конкретные цели и задачи. В таких условиях более эффективным оказывается поведение, ориентированное на достижение конкретных результатов, а ориентация на взаимодействие с подчиненными может быть менее продуктивной. Например, немецким менеджерам свойственны автократизм и ориентация на задачи, принятие решений в рамках существующих корпоративных правил и процедур. Поставив отделам цели они с уверенностью делегируют их достижение подчиненным, от которых ожидается компетентное выполнение всех необходимых для этого действий.⁴⁶

Напротив, работники компаний, поведение которых характеризуется приятием неопределенности, могут положительно отнестись к возможности участия в процессах, происходящих в компании. Действия руководства, направленные на вовлечение работников в управление компанией, могут получить одобрение представителей культур с высоким уровнем приятия неопределенности. Однако лидерство, ориентированное на получение конечного результата, может оказаться нежелательным или излишним. С другой стороны, ориентация поведения лидера на формирование взаимоотношений с подчиненными может оказаться неэффективной. Другими словами, работники компании могут иметь настолько сильное желание участвовать в управлении и самостоятельно решать вопросы,

связанные с их должностными обязанностями, что действия руководителей высшего ранга, ориентированные на процессы достижения целей компании или на взаимодействие с работниками, могут быть расценены ими как действия, избыточные по отношению к возможности участия работников в управлении, или даже как действия, существенно ограничивающие эти возможности.

Поведение лидера зависит также от целевой ориентации. Как было сказано раньше, представители культур с активной целевой ориентацией отдают предпочтение деньгам и другим типам материального вознаграждения. Действия лидера, ориентированные на получение результатов или на повышение степени участия работников в управлении, могут получить одобрение представителей таких культур, если в их восприятии эти действия могут привести в результате к повышению их заработка. Напротив, действия лидера, которые приводят в результате к повышению качества жизни, могут быть более приемлемы в культурах, представителям которых свойственна пассивная целевая ориентация. Действия лидера, ориентированные на формирование взаимоотношений с подчиненными, могут быть эффективными в культурах с активной или пассивной целевой ориентацией в той степени, в которой эти действия могут вызвать у работников компании чувство удовлетворения своей работой и деятельностью организации в целом.

Оценка и понимание культурных факторов — одна из самых трудных и сложных задач. Культурные факторы могут также оказаться решающими для обеспечения эффективности действий лидера. Большую роль в этом играют попытки лидеров привести свои действия в соответствие с контекстом — другими словами, с характеристиками и стремлениями людей, которыми они руководят, а также организаций, в которых они работают.⁴⁷ Например, в одном исследовании была проанализирована эффективность работы американских и мексиканских предприятий, входящих в состав одних и тех же МНК. Очевидно, что между США и Мексикой существуют явно выраженные культурные различия. Для жителей Мексики характерен более высокий уровень уважения к власти, чем в Соединенных Штатах. Среди жителей США гораздо больше, чем среди мексиканцев, проявляется индивидуализм, тогда как в Мексике гораздо выше, чем в США, ценится семья. Мексиканские культурные ценности находят свое выражение в патерналистском, авторитарном стиле руководства, которого придерживаются менеджеры мексиканских предприятий МНК. В то же время менеджеры американских предприятий этой же МНК стараются избегать патернализма в своих действиях и придерживаются стилей руководства, поощряющих участие работников в делах компании. Адаптация стилей руководства к национальной культуре позволила данной МНК обеспечить высокий уровень эффективности деятельности своих предприятий, расположенных в обеих странах.⁴⁸

Принятие решений в международном бизнесе

Принятие решений — это еще одна область международного бизнеса, в которой большую роль играют культурные различия между представителями разных культур. **Принятие решений** (decision making) представляет собой процесс выбо-

Углубленное изучение бизнеса

Руководители мексиканских компаний (исп. «*jefes*») обладают широкими полномочиями и пользуются большим уважением. Они назначают членов семей на ключевые позиции в своих компаниях. Посетите web-сайт www.prenhall.com/griffin, чтобы выяснить, как эта вековая практика и сейчас влияет на методы ведения бизнеса в современной Мексике.



www.prenhall.com/griffin



ра одной альтернативы из совокупности альтернатив с целью достижения целей, которые поставлены лицом, принимающим решения.

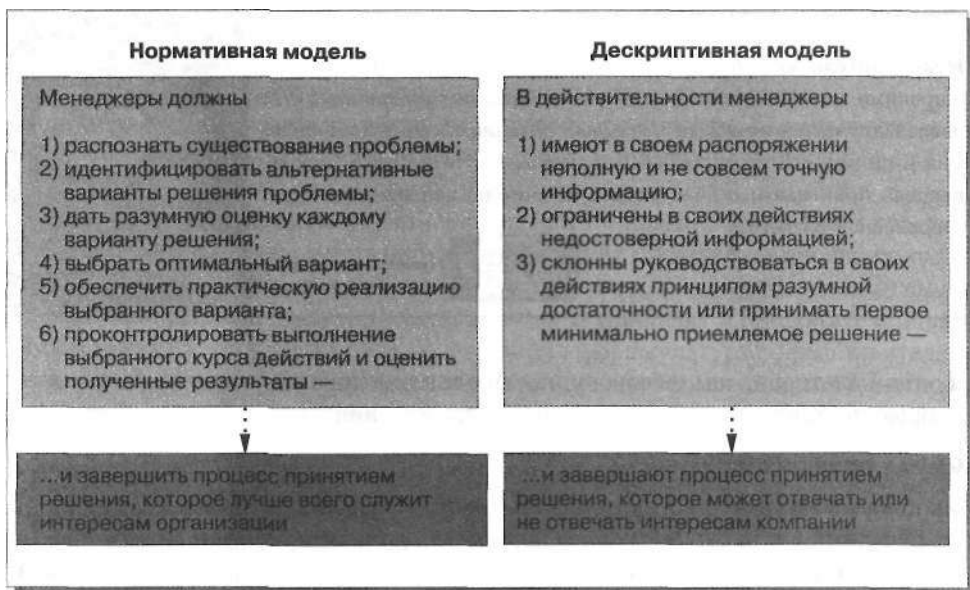
Модели принятия решений

Как показано на рис. 15.3, существуют два различных подхода к процессу принятия решений. Согласно *нормативной модели принятия решений* менеджеры при поиске оптимальных решений руководствуются логикой и здравым смыслом. Напротив, основным положением *дескриптивной модели принятия решений* является утверждение о том, что некоторые поведенческие аспекты процесса принятия решений ограничивают способность менеджеров всегда руководствоваться логикой и здравым смыслом.⁴⁹

Согласно нормативной модели процесс принятия решений начинается в тот момент, когда менеджер признает существование проблемы и осознает необходимость принятия решения. Например, недавно менеджер нефтеперерабатывающего завода корпорации *Shell* заметил, что существенно повысилась текучесть кадров среди определенной группы работников предприятия. Второй шаг, который менеджер должен предпринять в соответствии с нормативной моделью, — это идентификация возможных альтернативных вариантов решения возникшей проблемы. В приведенном выше примере менеджер завода *Shell* выяснил, что высокий уровень текучести кадров может быть обусловлен низкой оплатой труда, плохими условиями труда или неудовлетворительным руководством. В соответствии с этими выводами менеджер включил в число альтернативных вариантов решения проблемы повышение заработной платы; улучшение условий труда или замену руководителя бригады.

Третий этап процесса принятия решений, предусмотренный нормативной моделью, состоит в оценке каждого альтернативного варианта в контексте исходной проблемы. Менеджеру *Shell* было известно, что заработная плата членов рабочей бригады соответствовала заработной плате на других предприятиях нефтеперерабатывающей промышленности. В рабочей зоне, в рамках которой коллектив бригады выполнял свои обязанности, недавно была проведена реконструкция, поэтому менеджера были все основания предположить, что условия труда не могли вызвать данную проблему. Кроме того, менеджер выяснил, что на должность руководителя

Рис. 15.3. Модели процесса принятия решений



бригады совсем недавно был назначен новый человек. Используя эту информацию, менеджер *Shell* приступил к реализации четвертого шага процесса принятия решений в соответствии с нормативной моделью, а именно к выбору оптимального варианта решения проблемы. По мнению менеджера, проблема текучести рабочей силы была обусловлена неудовлетворительным руководством, поэтому он приступил к более внимательному изучению этого аспекта ситуации.

После тщательного изучения личного дела руководителя бригады менеджер пришел к выводу, что этот специалист сделал карьеру за очень короткий период времени и был назначен на данную должность без прохождения корпоративной программы подготовки руководителей. Поскольку пятый шаг нормативной модели принятия решений предполагает выполнение конкретных действий по реализации выбранного варианта, менеджер *Shell* договорился с руководством завода о прохождении новым руководителем программы подготовки. Спустя полгода текучесть рабочей силы в бригаде существенно снизилась, и на основании этого менеджер сделал вывод о том, что он выбрал правильный курс действий.

Сторонники дескриптивной модели процесса принятия решений признают, что менеджерам, возможно, было бы целесообразно принимать решения именно таким способом, который описан выше. Однако согласно дескриптивной модели, в действительности менеджеры принимают решения под влиянием двух важных аспектов их поведения. Первый из этих аспектов — ограниченная рациональность. *Ограниченная рациональность* означает, что ограниченность человеческого мышления оказывает влияние на способность лиц, принимающих решения, мыслить в полной мере объективно и рационально. Следовательно, во многих случаях они пользуются неполной или неточной информацией. В приведенном выше примере следует обра-

тить внимание на то, что менеджер компании *Shell* не посоветовался с представителями рабочего коллектива, чтобы выяснить причины повышения уровня текучести рабочей силы. Если бы он это сделал, он мог бы получить дополнительные сведения. Другой аспект поведения менеджеров состоит в том, что человеку свойственно руководствоваться в своих действиях принципом разумной достаточности. *Разумная достаточность* означает, что в некоторых случаях менеджеры отдают предпочтение минимально приемлемому варианту из всех идентифицированных вариантов решения проблемы, хотя дальнейший поиск мог бы привести к отысканию еще более эффективного решения. Возвращаясь к приведенному выше примеру, следует отметить, что руководитель бригады, который уже имел возможность получить определенный опыт работы на данном участке, мог бы повысить квалификацию посредством сокращенной или ускоренной программы подготовки.

Нормативная модель в разных культурах

На основании общего представления о нормативной и дескриптивной моделях делаем ряд выводов, которые можем использовать в процессе принятия решений в разных культурах.⁵⁰ Перед тем как сделать эти выводы, необходимо сначала проанализировать основные этапы нормативной модели принятия решений.

Этап 1: распознавание проблемы. Представители разных культур по-разному распознают проблемные ситуации и по-разному характеризуют их. Например, в индивидуалистических культурах характеристика проблем составляется в контексте действий, предпринимаемых отдельными работниками, а также последствий этих действий. В коллективистских культурах усилия фокусируются на проблемах и ситуациях, связанных с деятельностью группы или коллектива. В культурах с высоким уровнем притяжения неопределенности менеджеры в большей степени готовы пойти на риск при выборе альтернатив и принятии решений. В культурах, представителям которых свойственно неприятие неопределенности, менеджеры проявляют большую осторожность, а также могут стремиться к минимизации неопределенности перед принятием того или иного решения. В результате такие менеджеры могут ссылаться на политику корпорации и корпоративные регламенты, оправдывая свои решения (другими словами, они могут руководствоваться в своих действиях принципом: «Мы не можем этого сделать, поскольку это противоречит политике компании»).

Этап 2: идентификация альтернативных вариантов. Процесс идентификации альтернативных вариантов также имеет свою специфику в разных культурах. Например, в культурах с высоким уровнем уважения к власти менеджеры, как правило, не готовы рассматривать альтернативные варианты решения проблем, которые представляют собой потенциальную угрозу системе иерархических взаимоотношений между руководителями и подчиненными. Например, подобная ситуация может сложиться в случае, когда верным оказывается предложение, выдвинутое подчиненным, или когда проблема возникает на верхних уровнях управления компанией. С другой стороны, в культурах, представителям которых свойственна терпимость к власти, такой подход к организации иерархической системы управления может рассматриваться как один из вариантов решения организационных проблем, возникших в компании.

В коллективистских культурах стремление к обеспечению согласия в коллективе и к избеганию конфликтов может быть настолько сильным, что в этих культурах формируются совершенно уникальные методы принятия решений. Например, приверженность японцев к обеспечению согласия в коллективе дала начало применению «системы *ringi*» (системы утверждения принимаемых решений) в процессе идентификации альтернатив и принятия решений. Система *ringi* (*ringi system*) предполагает, что решения не могут приниматься в одностороннем порядке; одностороннее принятие решений было бы индивидуалистическим и соответственно сказалось бы разрушительно на коллективной согласии. Для того чтобы стимулировать творческий подход к решению возникающих проблем и обеспечить одобрение принимаемого решения на всех уровнях управления, менеджер составляет документ, который называется «*ringisho*». В таком документе излагается суть проблемы, а также предлагаемый способ ее решения. В японских компаниях бытует убежденность в том, что решать проблему должны те менеджеры, с работой которых она больше всего связана, поскольку именно эти менеджеры понимают суть проблемы и заинтересованы в ее решении. Следовательно, в большинстве случаев документы *ringisho* составляются менеджерами среднего звена.

Несмотря на то что документ *ringisho* составляется одним из менеджеров, он выносится на рассмотрение всей группы. Документ доводится до сведения каждого члена группы, в которой работает менеджер, а также до сведения членов других групп, имеющих отношение к данной проблеме. Каждый член группы, к которому поступил этот документ, может одобрить, отклонить его или внести в него коррективы. Только документ, одобренный всеми членами группы, может быть передан менеджеру на более высоком уровне управления, который в свою очередь либо одобряет, либо отклоняет документ. Однако еще до того, как утверждение документа *ringisho* достигнет этого этапа, любой старший менеджер, на должном уровне выполняющий свои обязанности, уже должен представить свои предложения по поводу того или иного аспекта принимаемого решения. В таком случае соответствующие коррективы должны быть внесены в документ одним из подчиненных еще до того, как *ringisho* ляжет на стол старшего менеджера. Таким образом, система *ringi* поддерживает творческий, инновационный подход к решению проблем и обеспечивает согласие в коллективе.⁵¹

Напротив, процесс принятия решений в немецких компаниях имеет строгую иерархическую структуру и состоит из ряда обособленных процедур. Процесс принятия решения, как правило, ориентирован на достижение консенсуса в рамках того или иного отдела компании и в большинстве случаев оказывается слишком затянутым. Происходит кропотливый сбор данных, которые впоследствии передаются в адрес служащих, выполняющих свои обязанности на других уровнях иерархической системы управления. Однако во многих случаях существуют определенные сложности с передачей информации между разными отделами, и принятое решение достаточно трудно изменить. Кроме того, в немецких компаниях практикуется строгое следование установленным методам работы. Эти факторы существенно снижают гибкость компании и ее способность оперативно реагировать на изменение условий ведения бизнеса. Низкий

уровень гибкости компании, сформировавшийся результате такого подхода к принятию решений, во многих случаях является препятствием на пути к повышению эффективности работы зарубежных дочерних предприятий немецких многонациональных компаний; менеджерам этих дочерних предприятий трудно убедить руководство материнской компании в наличии особенностей ведения бизнеса за пределами Германии.⁵²

Этап 3: оценка альтернативных вариантов. Культурные факторы оказывают влияние и на процесс оценки альтернативных вариантов решения проблемы. Например, вариант, который приводит к получению материальной выгоды, может быть более привлекательным в культурах, представителям которых свойственно активное целевое поведение. Напротив, представители культур с пассивным целевым поведением могут отдать предпочтение повышению качества трудовой жизни. Отношение к неопределенности также может повлиять на процесс принятия решений: приемлемость альтернативных вариантов решения проблемы в той или иной степени зависит от уровня неопределенности, обусловленного принятием соответствующих решений.

Процесс оценки альтернатив еще более сложен в тех странах, где люди стремятся избегать ответственности за принятие решений. Например, на протяжении последних лет политика Китая в сфере экономики изменяется настолько быстро и кардинально, что тот, кто поддерживает сегодняшнюю экономическую политику, может оказаться в трудном положении завтра. Китайская пословица «Высокое дерево ломается от ветра» отображает склонность многих китайских политиков избегать того, чтобы их имена были связаны с каким бы то ни было решением, которое может иметь для них отрицательные последствия в будущем. Коллективное принятие решений сокращает вероятность обвинений в адрес отдельных бюрократов.⁵³

Этап 4: выбор оптимального варианта. Культурные факторы могут оказать влияние на фактический выбор одного из вариантов решения проблемы. Например, в индивидуалистических культурах менеджеры могут проявлять склонность к выбору альтернатив, которые приведут к получению результатов, наиболее выгодных для самого менеджера. В коллективистских культурах гораздо большее значение имеет влияние выбранного варианта на группу в целом. Вполне закономерен тот факт, что менеджеры, получившие профессиональную подготовку в одной культурной среде, в большинстве случаев использует те же методы работы в других культурах, даже если эти методы не приносят там желаемых результатов. Не так давно было проведено исследование, в ходе которого была проанализирована работа американских менеджеров, выполняющих свои обязанности в США, и американских менеджеров, работающих в Гонконге. Результаты этого исследования свидетельствуют о том, что обе группы менеджеров используют одни и те же методы управления. К числу этих методов относится поддержка работников компании со стороны управляющего персонала, решение возникающих проблем, открытость общения, поддержание дисциплины среди подчиненных и т. д. Тем не менее, несмотря на то что эти методы работы положительно сказываются на эффективности работы компаний в США, они не срабатывают в компаниях в Гонконге.⁵⁴

Культурные особенности представителей разных культур, которые проявляются в процессе решения проблем и принятия решений, могут доставить особенно много хлопот партнерам по совместным предприятиям или иным стратегическим альянсам, поскольку им необходимо вырабатывать взаимоприемлемые решения. Менеджеры из США во многих случаях сознательно используют методику создания конфликтных ситуаций (в форме выступлений так называемых «адвокатов дьявола» или людей, склонных к полемике) в качестве средства совершенствования процесса принятия решений. В странах, общество которых больше ориентировано на достижение консенсуса (например, в Японии), менеджеры считают такой несогласованный подход безвкусным и непродуктивным.⁵⁵

Этап 5: практическая реализация. В культурах, представителям которых свойственно уважение к власти, приведение в жизнь принятого решения может быть санкционировано менеджером верхнего уровня управления и принято должностными лицами на других уровнях без возражений. Однако в культурах, характеризующихся терпимостью к власти, принятие решения подчиненными в значительной степени зависит от степени их участия в принятии этого решения. В культурах, для которых характерно неприятие неопределенности, менеджеры должны тщательно продумывать каждый шаг реализации принятых решений еще до начала приведения решений в действие, чтобы каждый участник процесса имел информацию о предпринимаемых действиях. С другой стороны, в культурах, которые характеризуются приятием неопределенности, менеджеры могут отдать предпочтение началу практической реализации принятых решений еще до окончательного согласования всех деталей.

Этап 6: контроль над исполнением и оценка результатов. Контроль за ходом реализации принятых решений и оценка полученных результатов также в значительной степени зависят от различных культурных факторов, в особенности от отношения к власти. В культурах, представителям которых свойственно уважение к власти, у менеджеров в большинстве случаев не возникает желания отыскивать недостатки в варианте решения проблемы, предложенном вышестоящим менеджером. Кроме того, в таких культурах вышестоящие менеджеры пользуются слишком большим доверием со стороны подчиненных только на том основании, что они занимают определенное положение в иерархической системе управления. Однако в культурах, для которых характерна терпимость к власти, менеджеры учитывают в своих действиях такие аспекты поведения, как ответственность, а также осуждение и доверие со стороны подчиненных.

Дескриптивная модель в разных культурах

Такие аспекты поведения, как ограниченная рациональность и стремление действовать по принципу разумной достаточности, труднее соотнести с культурными особенностями представителей разных культур. Эти аспекты поведения не были подвержены серьезным исследованиям в контексте разных культур; кроме того, сама природа этих явлений не позволяет делать какие-либо обобщения. Таким образом, культурные особенности представителей разных культур, по всей вероятности, действительно оказывают влияние на процесс принятия деловых решений и, следовательно, требуют осознания со стороны менеджеров. Однако

в то же время более точные масштабы влияния культурных факторов на принятие решений в соответствии с дескриптивной моделью должны быть определены в процессе дополнительных исследований. В частности, все менеджеры должны понимать потенциальную ограниченность применения различных моделей принятия решений в различных культурных контекстах. Например, несколько лет назад японскими владельцами *Dunes Hotel* и *Casino* в Лас-Вегасе была предпринята попытка внедрить ряд японских методов управления в своих казино. Одним из таких методов было принятие решений путем консенсуса. Однако они быстро поняли, что этот принцип принятия решений действует слишком медленно в чрезвычайно конкурентной и быстро изменяющейся индустрии казино.⁵⁶

Группы и команды в международной компании

К числу других важных поведенческих процессов, в которых должны разбираться менеджеры международных компаний, принадлежат процессы, связанные с деятельностью групп и команд. Независимо от того, является ли та или иная фирма небольшой национальной компанией или крупной многонациональной корпорацией, работа в этой фирме чаще всего выполняется людьми, которые вместе трудятся в рамках команды, рабочей группы по реализации проекта, комитета или производственной бригады.

Углубленное изучение культуры

Камарилья? (Исп. *camarillas* — группа влиятельных царедворцев, придворная клика.) Без нее нельзя обойтись в Мексике. В этой стране личные связи имеют большое значение: они могут проложить путь к успеху в бизнесе. Посетите web-сайт www.prenhall.com/griffin, чтобы увидеть, какую большую роль играет культура в формировании среды ведения бизнеса в Мексике.



www.prenhall.com/griffin



Природа групповой динамики

Теоретически люди, работающие вместе в одной группе, могут достичь более весомых результатов, чем это удалось бы каждому в отдельности. Именно поэтому рабочие группы по выполнению тех или иных заданий используются в компаниях достаточно часто. Существуют различные типы групп, однако в наши дни самое широкое распространение получили команды. На практике многие менеджеры называют рабочие группы командами. С формальной точки зрения *группа* — это любая совокупность людей, работающих вместе над достижением общей цели, тогда как *команда* — это особый тип группы, принимающей на себя ответственность за свою работу. Поскольку команды как форма организации работы получили повсеместное распространение, а термин «команда» широко использу-

ются менеджерами, именно этот термин используется в данной главе для обозначения рабочих групп по решению тех или иных задач.

Как правило, команда, действующая в компании, обладает следующими характеристиками.

1. Команда имеет четко определенную ролевую структуру; каждому члену команды отведена определенная роль, которую он принимает и в соответствии с ней обеспечивает вклад в достижение общей цели.
2. Команда регламентирует поведение членов команды в соответствии с определенными нормами. К числу таких норм поведения принадлежат форма одежды, график проведения собраний команды и выполнения тех или иных действий, условия отсутствия на работе, производительность каждого члена команды и т. д.
3. Команда характеризуется высоким уровнем сплоченности ее членов. Другими словами, члены команды все больше и больше отождествляют себя с командой и каждый член команды уважает, ценит своих коллег по команде и поддерживает с ними тесное сотрудничество.
4. Некоторые команды выделяют неформальных лидеров из числа членов команды, другими словами, людей, которых команда наделяет особым статусом и которые могут руководить работой команды, не пользуясь преимуществами формальных полномочий.

Команда может достичь максимального уровня эффективности при следующих условиях: структура распределения должностных обязанностей в команде ориентирована на повышение эффективности; нормы поведения, принятые в команде, стимулируют высокую производительность; коллектив команды является по-настоящему сплоченным; неформальные лидеры команды поддерживают достижение целей, поставленных перед компанией. Команда компании *Sony* по разработке компьютеров отвечала всем этим условиям, что помогло ей добиться поставленных целей с опережением графика. С другой стороны, если структура распределения должностных обязанностей в команде неэффективна, нормы производительности не выдерживаются, коллектив не является сплоченным и/или неформальные лидеры не поддерживают целей компании, деятельность команды может оказаться в высшей степени неэффективной с точки зрения компании в целом.

Управление кросс-культурными командами

Состав команды играет важнейшую роль в динамике поведения членов команды. Командам с относительно однородным составом свойственны такие характеристики, как низкий уровень конфликтности, упрощенный способ общения, более низкий уровень креативности, более унифицированные нормы поведения, более высокий уровень сплоченности и прозрачное неформальное лидерство. Команды с более разнородным составом характеризуются повышенной конфликтностью, наличием трудностей в общении, более высокой креативностью, менее унифицированными нормами поведения, более слабой сплоченностью и неоднозначным неформальным лидерством.

Менеджерам, в обязанности которых входит формирование команд в разных культурах, необходимо оценить характер задачи, которую должна будет выполнить команда, и как можно тщательнее подобрать такой состав команды, который наилучшим образом соответствовал бы этой задаче. Например, если задача сравнительно проста, для ее решения больше подходит однородная команда. Сходные знания, воспитание, ценности и убеждения могут обеспечить более ровную и эффективную работу команды. Однако если команде предстоит решать необычную, сложную и/или неоднозначную задачу, более эффективным был бы неоднородный состав этой команды, члены которой отличались бы друг от друга по воспитанию, опыту, знаниям и ценностям. Все эти аспекты формирования команд проиллюстрированы в разделе «Глобальное обучение».

Другие культурные факторы также могут сыграть свою роль в динамике поведения в команде. Например, в индивидуалистической культуре могут быть трудности с установлением общих норм поведения и формирования сплоченности коллектива, тогда как в коллективистской культуре сплоченность команды может сформироваться в ходе естественного хода событий. В культурах, характеризующихся уважением к власти, члены группы должны принадлежать к одному и тому же уровню иерархической организационной системы, поскольку в таких культурах представители нижних уровней должны полностью подчиняться вышестоящим должностным лицам. В культурах, характеризующихся терпимостью к власти, комплектование команды представителями разных уровней организационной структуры не составляет особых проблем. Взаимосвязь между отношением к неопределенности и динамикой поведения группы также может быть обусловлена характером задачи, поставленной перед командой. Если эта задача расплывчата, неоднозначна и не структурирована, группа, членам которой свойственна склонность к неприятию неопределенности, может не обеспечить высокий уровень эффективности при выполнении этой задачи. Напротив, группа, состоящая из людей, которым свойственно принятие неопределенности, может добиться больших результатов при выполнении подобной задачи. В заключение следует отметить, что команды, состоящие из представителей культур с активным целевым поведением, могут работать вместе более эффективно, если задача, поставленная перед командой, влечет за собой финансовые последствия. С другой стороны, команды, членам которых свойственно пассивное целевое поведение, могут быть более мотивированы на получение результатов, связанных с формированием взаимоотношений с администрацией или повышением качества трудовой жизни.

Приведение бизнес-поведения в соответствие с культурными ценностями, которые разделяют работники компании, — это ключевой элемент обеспечения эффективности работы компании. Например, конкурентоспособность многих японских компаний в значительной мере обусловлена тем, что каждое рабочее место в этих компаниях организовано с учетом культурных норм. В японской культуре особое значение имеет согласие в коллективе и уважение к вышестоящему руководству. «Молчаливые лидеры» скорее направляют действия своих подчиненных, а не командуют ими, и заботятся о сохранении согласия в коллективе. Такие лидеры вызывают большее восхищение у подчиненных, чем менеджеры, которые



Они могут разговаривать на одном языке, но...

Менеджеры лондонских и нью-йоркских офисов *Citigroup*, кажется, имели все признаки успеха: технические навыки, самодостаточность, честолюбие, дух соперничества и ориентацию на получение результатов. Тем не менее Терри Локхарт (Terry Lockhart), вице-президент компании *Citigroup* по вопросам обеспечения эффективности работы компании, почувствовал наличие проблемы. Взаимоотношения между двумя филиалами компании были натянутыми, и их руководство не смогло разрешить возникающие конфликтные ситуации. Менеджеры обоих филиалов высказывали критические замечания в адрес друга и открыто демонстрировали неприязнь друг к другу. Нью-йоркские менеджеры жаловались на то, что их лондонские коллеги слишком бюрократичны и нерешительны. Менеджеры лондонского офиса компании, в свою очередь, обвиняли американских менеджеров в том, что они предпринимают непродуманные действия по важным вопросам. В связи с этим Терри Локхарт заявил: «Между Лондоном и Нью-Йорком имели место кросс-культурные разногласия».

По словам Локхарта, напряженность отношений между филиалами «мешала команде сконцентрироваться на обеспечении конкурентоспособности компании, привлечении новых клиентов и разработке новых продуктов». Поэтому он пригласил в качестве консультанта психолога, специалиста по организационной культуре Элизабет Маркс (Elisabeth Marx). Поначалу менеджеры отказывались принимать ее помощь. «Они считали алогичным вмешательство психолога в свою деятельность, — отмечает Элизабет Маркс. — Культуре, сформировавшейся в среде финансовых услуг, не свойственна глубинная психологическая заинтересованность в более мягком решении вопросов или склонность к этому». Она добавляет: «Основным аргументом для менеджеров обоих филиалов было материальное вознаграждение. Эти менеджеры могли повысить эффективность своей работы только при условии повышения заработка».

Перед тем как предоставить информацию лидерам компании, действовавшим по обе стороны Атлантического океана, Элизабет Маркс провела соответствующие наблюдения, в процессе

которых опросила менеджеров обоих филиалов *Citigroup*. Какими были ее выводы? Прежде всего в компании *Citigroup* необходимо было провести соответствующую работу по развитию навыков коллективной работы. «Специалисты, для которых характерен дух соперничества и действия которых мотивированы исключительно личными интересами... могут достичь поставленных целей только в случае осознания ими того факта, что в условиях глобализации и сложности современного бизнеса они могут добиться успеха, придерживаясь коллективного подхода». Элизабет Маркс попросила работников компании *Citigroup* описать, как они представляют себе идеального партнера по команде. В ответ она получила ряд разнообразных характеристик, начиная от способности выслушать партнера, гибкости в принятии решений и заканчивая щепетильностью в вопросах культурных особенностей каждого члена команды. На следующем этапе г-жа Маркс помогла руководству компании разработать план развития этих качеств в себе и в своих подчиненных. Этот план предусматривал публичное признание готовности к изменениям, а также к обучению и «шефству» со стороны старших руководителей.

После вмешательства Элизабет Маркс моральный климат в коллективе компании улучшился. Тогда как раньше 36% служащих говорили о том, что для выполнения своих должностных обязанностей им меньше всего нужна коллективная работа, в настоящее время к такому мнению склоняется только 23% служащих. Доходы компании возросли на 64% по сравнению с предыдущим годом. Этот факт сам по себе может служить основанием для хорошего настроения менеджеров *Citigroup*, которые ориентированы на получение конкретных результатов и повышение эффективности.

Источники: «Bridging the Culture Gap», *Financial Times* (London), January 28, 2002, p. 8; Elisabeth Marx, *Breaking Through Culture Shock: What You Need to Succeed in International Business* (Nicolas Brealey Intercultural, London, June 2001); Elisabeth Marx, «Viewpoint Elisabeth Marx», *Financial Times* (London), January 8, 2003, p. 19.

придерживаются авторитарного стиля руководства. Система *ringi* гарантирует, что любое решение получит одобрение коллектива еще до начала его практической реализации. В некоторых крупнейших японских компаниях используется практика пожизненного найма, которая обеспечивает лояльность работников по отношению к компании. Тщательный подбор новых работников способствует укреплению всех этих аспектов ведения бизнеса. На работу в японской компании нанимаются только те люди, которые готовы подчинить свои личные цели потребностям всего коллектива. Такая корпоративная философия переносится и на зарубежные операции японских многонациональных компаний. Например, многие американские газеты сообщали о том, что кандидат на ту или иную должность должен пройти чрезвычайно большое количество тестов и собеседований при приеме на работу в японские фирмы, действующие на территории США. (Вступительный раздел главы 20 также посвящен этой теме.)

Краткое изложение содержания главы

Резюме

Поведенческие и межличностные процессы играют очень большую роль в деятельности любой организации. В контексте международных компаний эти процессы характеризуются как особой значимостью, так и особой сложностью. Индивидуальные особенности представляют собой основу для осмысления закономерностей поведения представителей разных культур. Индивидуальные различия между людьми по таким параметрам, как личностные характеристики, установки, восприятие и способность преодолевать стрессовые ситуации, требуют глубокого понимания со стороны менеджеров международных компаний.

Мотивация — это совокупность факторов, побуждающих людей выбирать ту или иную модель поведения из совокупности имеющихся возможностей. Существует ряд моделей мотивации: содержательная модель, процессуальная модель и подкрепляющая модель. Каждая из этих моделей позволяет раскрыть суть различных аспектов мотивации. Ни одна из этих моделей не может быть применена ко всем культурам. Тем не менее каждая обеспечивает возможность глубокого анализа мотивации в сходных культурах.

Лидерство представляет собой процесс применения ненасильственного влияния, направленный на формирование целей группы людей или организации, на мотивацию поведения членов группы или работников организации к достижению этих целей и на содействие формированию групповой или корпоративной культуры. Представители разных культур по-разному реагируют на различные линии поведения, которых придерживаются лидеры. Эти различия частично обусловлены культурными факторами, частично — индивидуальными особенностями работников компаний.

Принятие решений представляет собой процесс выбора одной альтернативы из совокупности альтернатив для достижения целей, которые поставлены лицом,

принимающим решения. Представители разных культур руководствуются отличающимися подходами к каждому этапу процесса принятия решений. И в этом случае культурные факторы непосредственно влияют на содержание процесса принятия решений.

В состав каждой организации входят рабочие группы и команды по решению тех или иных задач. Успех или неудача работы команды находится в прямой зависимости от структуры распределения должностных обязанностей между членами команды, а также от сплоченности коллектива команды, от норм поведения, принятых в команде, и неформального лидерства. Культура играет главную роль в определении степени однородности или разнородности группы, что, в свою очередь, определяет общий уровень эффективности работы группы.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение типа личности и объясните, каким образом особенности того или иного типа личности влияют на поведение индивида.
2. Охарактеризуйте особенности установок в разных культурах.
3. Проанализируйте базисный процесс восприятия и прокомментируйте его особенности в разных культурах.
4. Объясните, какая взаимосвязь существует между установками и восприятием.
5. Проанализируйте понятие стресса и его особенности в разных культурах.
6. Назовите основные вопросы, которые менеджерам приходится решать в процессе мотивации работников их компаний в разных культурах.
7. Чем отличаются потребности и ценности в разных культурах?
8. Кратко охарактеризуйте этапы нормативной модели принятия решений и соотнесите их с деятельностью международных компаний.
9. Чем объясняется большое значение команд в работе компаний? Назовите основные аспекты работы команд, представляющие интерес для международных компаний.

Вопросы для обсуждения

1. Что, по вашему мнению, больше влияет на поведение индивида — культурные факторы или индивидуальные особенности?
2. Идентифицируйте две или три личностные характеристики, которые, по вашему мнению, особенно характерны для представителей вашей культуры, и две-три характеристики, которые им не свойственны. Сопоставьте выбранные вами характеристики с культурными факторами Хофстеде.
3. Предположим, вас недавно перевели из центрального офиса компании на новое предприятие, расположенное за рубежом. Какие из ваших личных качеств, по вашему мнению, больше всего помогут вам выполнять свои должностные обязанности в новых условиях? Зависит ли ваш ответ от того, в какой именно стране находится предприятие, куда вы были переведены?

4. Как восприятие может повлиять на мотивацию в разных культурах?
5. Как в компаниях, действующих в разных культурах, можно было бы повысить роль лидерства и усовершенствовать его содержание?
6. Существует ли, по вашему мнению, возможность разработки такой структуры мотивации, которая была бы применима ко всем культурам? Обсудите свой ответ.
7. Как мотивация и лидерство воздействуют на корпоративную культуру?
8. Какие советы вы дали бы японскому, австралийскому и итальянскому менеджеру, переведенному для выполнения своих должностных обязанностей в США?
9. Предположим, вы руководите командой, в состав которой входят представители британского, мексиканского, бразильского и египетского дочерних предприятий вашей компании. Команда должна принять ряд важных решений.
 - а) Какие принципы вы использовали бы для руководства командой в процессе подготовки решений?
 - б) Какие меры вы могли бы предпринять, чтобы повысить сплоченность команды? Насколько успешными, по вашему мнению, были бы эти меры?

Развитие навыков в международном бизнесе

Выберите страну, которая представляет для вас интерес и о которой вы можете легко найти необходимую информацию (например, Японию или Бутан). Пользуясь материалами, имеющимися в библиотеке, соберите как можно больше информации о поведении людей из выбранной вами страны. Сосредоточьте свое внимание на следующих социальных явлениях, основанных на культурных особенностях этой страны:

- 4 смысл, которым жители этой страны наделяют некоторые распространенные английские слова;
- 4 смысл, которым они наделяют распространенные жесты;
- 4 как они интерпретируют основные цвета;
- 4 основные правила делового этикета, которым они следуют;
- 4 их предпочтения относительно личного пространства;
- 4 как можно охарактеризовать эту страну с точки зрения теории Хофстеде.

Далее объедините свои усилия с одним из членов вашей группы, который выбрал другую страну. Каждый из вас должен выбрать продукт или товар, который производится в стране, являющейся предметом вашего исследования (среди этих продуктов могут быть стереомагнитофоны, бананы, нефть или детали для различных механизмов). Попытайтесь заключить контракт о продаже вашего продукта или товара вашему партнеру. В процессе ведения переговоров о заключении контракта попытайтесь сыграть роль представителя страны, которую вы изучаете, как можно более достоверно. Например, если представителей культуры

этой страны оскорбляют некоторые жесты, а представитель другой стороны переговоров сделал один из таких жестов, — продемонстрируйте то, что вы оскорблены.

Отведите приблизительно 15 минут на ведение переговоров. Потом еще на протяжении 15 минут обсудите с членом вашей группы, каким образом культурное происхождение, которым руководствовался каждый из вас, повлияло (или могло повлиять) на процесс ведения переговоров.

Дополнительные вопросы

1. Насколько легко или трудно смоделировать поведение представителя другой страны?
2. Какие еще меры предварительной подготовки менеджеры могут предпринять до начала переговоров с представителями другой страны?

Заключительный кейс

Кризис лидерства в компании *Firestone*

Название компании *Bridgestone Corporation* (одного из крупнейших в мире производителей автомобильных шин) звучит, без всякого сомнения, по-западному. Тем не менее эта компания является во всех отношениях японской. Еще в 1988 г., чтобы существенно увеличить долю компании на мировом рынке и добиться намеченного удельного веса на рынке США, компания *Bridgestone* выкупила компанию *Firestone*, лидирующую американскую компанию по производству автомобильных шин. В тот момент японские лидеры *Bridgestone* убедили генерального директора *Firestone* Джона Невина (John Nevin) остаться на своем посту и руководить деятельностью компании. Стиль руководства Джона Невина, который уделял мало времени тонкостям управления, был резким и прямолинейным. Кроме того, он принимал непосредственное участие в жизни общества г. Нэшвилл, в котором расположена штаб-квартира компании *Firestone*. Джон Невин был активным членом местных общественных организаций, входил в состав ряда местных комитетов и регулярно играл в гольф с другими влиятельными лицами. По мнению менеджеров высшего звена компании *Bridgestone*, местные контакты г-на Невина были очень важными и могли бы еще больше повысить ценность компании.

Однако вскоре и сам Джон Невин, и его новые руководители осознали, что его стиль руководства не соответствует тому профилю поведения, которому должны следовать руководители японских компаний. Резкие и часто конфронтационные манеры Джона Невина очень быстро получили осуждение его новых коллег, так как в Японии предполагается, что лидеры должны придерживаться вежливого и сдержанного стиля поведения. По всей видимости, обе стороны предприняли честную попытку найти компромисс, однако в 1989 г. Джон Невин по взаимному соглашению ушел из фирмы, а его место занял японец из штаб-квартиры корпорации. В 1993 г. этот руководитель был возвращен на родину, а на его должность был назначен Масатоши Оно (Masatoshi Ono), спокойный и сдержанный японский управленец, который прошел подготовку на одну из должностей высшего

уровня системы управления в компании *Bridgestone*. Масатоши Оно действительно был образцовым японским руководителем — он вел уединенный образ жизни, не заводил лишних связей, проводил много времени в своем доме, который для него приобрела компания *Bridgestone* в престижном районе Нашвилла.

За период до конца 90-х спокойный и сдержанный стиль Масатоши Оно сделал чудеса в компании *Firestone*. Из года в год в компании имело место постепенное увеличение доли рынка, главным образом благодаря тому, что она стала основным поставщиком другой успешно развивающейся компании — *Ford Motor Company*. К концу 90-х *Bridgestone/Firestone* стала третьей по величине в мире компанией по производству автомобильных шин, уступая первенство только *Goodyear* и *Michelin*.

Однако впоследствии произошла катастрофа. Начали появляться сообщения о наличии серьезного производственного дефекта в шинах компании *Firestone*, который мог привести к тому, что при передвижении автомобиля на высокой скорости шины распадутся на части. Особенно остро эта проблема проявилась в случае с шинами «Wilderness», которые вошли в стандартный комплект оборудования автомобиля марки «Ford Explorer», самого популярного в мире спортивного автомобиля. На протяжении нескольких недель компании *Firestone* и *Ford* совместно работали над реализацией крупнейшей в истории программы отзыва продукции с рынка.

К сожалению, необходимость решения проблемы бракованных шин была только началом неприятностей. Практически одновременно с началом реализации программы отзыва бракованных шин начали появляться сообщения о том, что менеджеры компании *Firestone*, по всей видимости, на протяжении многих лет знали о существовании проблемы с изготовлением шин, но предпочли ничего не предпринимать. Эти заявления вызвали бурю возмущения и обвинений в адрес компании. Пресса жестко критиковала компанию, группы потребителей во всеулышание высказывали негодование, и даже было проведено расследование в конгрессе. На протяжении всего периода суровых испытаний г-н Оно вел себя мужественно. Он никогда не выглядел рассерженным, подавленным или расстроенным. Он также ни разу не извинился за действия компании и не признал ответственности компании за то, что произошло (другими словами, он не предпринял никаких действий, кроме отзыва и замены бракованных шин).

Поведение Масатоши Оно в точности соответствовало нормам японской культуры. В Японии руководитель компании должен всегда быть спокойным и оставаться в тени. Однако американские наблюдатели увидели в таком поведении только безразличие и игнорирование проблемы. По этой причине в адрес г-на Оно звучали открытые критические замечания. В конечном итоге в октябре 2000 г. Масатоши Оно предпринял еще один шаг (общепринятый в Японии, но достаточно редкий в Соединенных Штатах) — он подал в отставку, тем самым приняв на себя ответственность за создавшуюся ситуацию перед вышестоящим руководством. Спустя несколько дней он, не привлекая всеобщего внимания, уехал из Нашвилла.

Тем временем руководство компании *Bridgestone* начало осознавать масштабы проблемы связей с общественностью, возникшей у *Firestone*. Поэтому вместо того, чтобы назначать на пост генерального директора компании еще одного японца

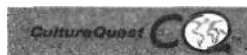
(который, скорее всего, стал бы жертвой волны критики, поднявшейся против г-на Оно), компания пригласила на этот пост одного из руководителей высшего ранга компании *Firestone* Джона Лэмп (John Lampe). Новый руководитель компании, в свою очередь, немедленно провел пресс-конференцию, во время которой от имени компании принес извинения и взял на себя обязательство как можно скорее решить возникшие проблемы.

Однако Джон Лэмп пошел гораздо дальше простого принесения извинений и принятия обязательств — он действительно выполнил эти обязательства. В действительности в ближайшем будущем успешное восстановление бренда «Firestone» станет, по всей вероятности, классическим примером того, как можно преодолеть полный провал продукта на рынке. Новый руководитель умело провел компанию через процесс восстановления ее имиджа в глазах потребителей, поднял показатели деятельности до уровня прибыльности и даже обратился к *Ford* с предложением о возобновлении поставок шин для автомобилей этой компании. Чтобы добиться этого, Лэмп довел до сведения общественности последовательную и четкую концепцию дальнейшего развития компании, которая признает ответственность за возникновение проблем в прошлом и одновременно фокусируется на задачах будущего.

Вопросы к кейсу

1. Какую роль сыграло поведение руководства как в кризисной ситуации, сложившейся в компании *Firestone*, так и в выходе из кризиса?
2. Дайте критическую оценку реакции руководства *Firestone* на проблему с бракованными шинами. Насколько по-разному могли бы поступить в подобной ситуации руководители компаний из США, ФРГ и Китая?
3. Какое влияние, по вашему мнению, кризис в *Firestone* оказал на основные аспекты поведения работников компании, такие как мотивация и способность преодолевать стрессовые ситуации?

Источники: «Ono Leaves No Tracks in Nashville», *USA Today*, October 11, 2000, p. 3B; «New Firestone CEO Faces Huge Challenges», *USA Today*, October 11, 2000, p. 3B; «Bridgestone Consolidates 16 Tire Units into Four to Provide Better Oversight», *Wall Street Journal*, October 19, 2000, p. A6; *Hoover's Handbook of World Business 2003* (Austin, Tex.: Hoover's Business Press, 2003), pp. 116-117.



КЕЙС

Динамическая связь с культурой

Особенности ведения бизнеса в Мексике

В последнее время Мексика стала очень привлекательной страной для ведения бизнеса. В значительной степени такая ситуация является результатом открытости экономики страны и сокращения государственного вмешательства в экономику. Тем не менее, как и в других странах, национальная культура по-прежнему оказывает большое влияние на методы ведения бизнеса в стране. Открытие пред-

приятия в Мексике требует всесторонней осведомленности не только о политических, правовых, экономических и финансовых факторах, но также о культурных особенностях страны в таких сферах, как методы управления, установки по отношению ко времени, социальные взаимоотношения и т. д.

Тесные взаимоотношения, сформировавшиеся между США и Мексикой, уже сейчас оказывают большое влияние на корпоративную и деловую практику в Мексике. В частности, конкурентоспособность и эффективность работы компаний получила приоритет в настоящее время, хотя владельцы и руководители компаний по-прежнему предпочитают окружать себя людьми, которых они знают, и продвигают своих сыновей (иногда — даже дочерей) в качестве своих преемников. Американское влияние проявляется также в том, что на всей территории Мексики широко распространены американские товары и услуги.

В других отношениях культура ведения бизнеса, сформировавшаяся в Мексике, является исключительно мексиканской. Некоторые методы ведения бизнеса могут показаться чрезмерно традиционными и вызвать чувство разочарования, особенно у тех предпринимателей и менеджеров, которые привыкли к европейской или американской корпоративной практике. Таким людям следует помнить о том, что на протяжении всей истории Мексики несправедливость и авторитаризм были нормой поведения. Мексиканцы очень гордые люди, но их прошлое оставило большое количество ран, многие из которых дают о себе знать и в сфере трудовых отношений.

Мексике всегда была свойственна высокая культура предпринимательства, но до недавнего времени она была защищена от давления со стороны международной финансовой системы, а также со стороны мирового рынка. Бизнес, и в особенности личные деловые связи, рассматривались как явления, которые (так же как и другие важные стороны жизни) должны доставлять удовольствие человеку.

Как и во многих странах, будь то в странах Латинской Америки или Европы, в Мексике деловые взаимоотношения строятся на крепком фундаменте доверия. Здесь чрезвычайно большое значение имеет терпение. Перед тем как взять на себя те или иные обязательства, мексиканцы обязательно должны выяснить, с кем они имеют дело. Традиционно первые деловые контакты проводятся для того, чтобы ближе познакомиться с потенциальным партнером. И только после этого мексиканец может решить, доставит ли ему удовольствие сотрудничество с этим партнером. В большинстве случаев первые деловые встречи проходят в неформальной обстановке — во время обеда (*comida*) или ужина (*cena*), как правило, в ресторане. В большинстве случаев такие встречи носят расслабленный и неторопливый характер (обед или ужин может длиться от одного до двух часов) и дела практически не обсуждаются.

Несмотря на то, что методы ведения бизнеса в Мексике претерпевают определенные изменения, семейственность все еще остается общепринятой практикой. Компании по-прежнему имеют иерархическую, патерналистскую структуру управления. В соответствии с ней вся власть сосредоточена на верхнем уровне иерархии, в руках босса (или, как его называют в Мексике, *patron* или *jefe*).

Традиционно босс имеет широкие полномочия и пользуется большим уважением. Статус босса и уважение к нему со стороны подчиненных демонстрируется

посредством размера его кабинета, его внешности, а также его ролью в принятии решений, которые определяют политику компании. Во многих случаях босс обладает авторитарной властью.

Как правило, босс обязан не просто осуществлять контроль над своими подчиненными, а быть их покровителем и наставником. К нему часто обращаются с просьбами о предоставлении моральной и материальной помощи семье того или иного работника; любой работник может попросить босса стать крестным отцом (*padrino*) своего ребенка.

Мексиканцы, особенно представители среднего и низшего класса, с детства воспитываются в духе уважения к старшим по возрасту и по положению, в духе уважения к власти и богатству; их также учат не подвергать сомнению действия властей. С другой стороны, согласно мексиканской культуре, руководитель не должен прислушиваться к мнению подчиненных или предоставлять им те или иные полномочия по принятию решений. Вместо этого подчиненные получают ограниченные, четко очерченные задания, которые они должны выполнять под строгим контролем руководства. Иностранцы, ведущие бизнес в Мексике, должны осознавать такую социальную ответственность и финансовые обязанности.

В последнее время в высшей степени патриархальная система, сложившаяся в Мексике, начала разрушаться. Это особенно заметно на крупных предприятиях и в больших городах страны. Здесь руководство некоторых компаний обучает своих подчиненных работе в командах, а также эгалитарному стилю управления. Процесс принятия решений в таких компаниях является децентрализованным, а менеджеры осознают значимость коллективной работы. Рядовые работники таких компаний постепенно начинают разделять эти ценности.

В Мексике личные связи (*camarillas*) и влияние (*palancas*) играют большую роль в ведении бизнеса. В отличие от других стран в Мексике власть и влияние во многих случаях принадлежит отдельному лицу или семье, и это влияние не связано с должностью или так называемым положением этого лица. Тот, кто не имеет личных связей с такими влиятельными лицами, не имеет возможности установить деловые контакты в Мексике, особенно с людьми, которые имеют доступ к правительству. Политические деятели традиционно имеют широкие связи и влияние, что обеспечивает им большую власть. По мере развития крупнейших мексиканских компаний руководители этих компаний получают такое же влияние, которым обладают некоторые политики.

Мультимедиа-обучение

Мексиканцы — люди, склонные к физическому проявлению чувств, и для них вполне приемлемо даже прикасаться к незнакомцам. Однако не спешите обниматься с тем, с кем вы общаетесь: это не так просто, как может показаться на первый взгляд.

УЗНАЙТЕ больше о Мексике, а также о том, какое влияние мексиканская культура оказывает на все аспекты ведения бизнеса, начиная от межличностного общения и заканчивая организационной структурой мексиканских компаний.

Заключительные кейсы к части III

Ben & Jerry's — Япония

Токио, осенний вечер, 1997 г. Перри Одак (Perry Odak), Анжело Пезани (Angelo Pezzani), Брюс Баумен (Bruce Bowman) и Рив Хаит (Riv Hight) с удовольствием взяли горячие влажные полотенца для протирания рук у официантки, одетой в кимоно. Прошло уже более девяти месяцев с тех пор, как Перри Одак начал решать головоломку: выводить ли мороженое компании *Ben & Jerry's* на японский рынок, и если да, то как. Следующее утро будет последним шансом компании окончательно оговорить детали проникновения компании на японский рынок. Существует два способа реализации этого проекта: либо через 7000 розничных магазинов сети *7-Eleven*, либо посредством предоставления лицензии на продажу мороженого Кену Ямада (Ken Yamada), потенциальному получателю лицензии, который мог бы организовать продажу мороженого *Ben & Jerry's* на японском рынке. Любое промедление с принятием окончательного решения означало бы для компании пропуск сезона продажи мороженого летом 1998 г. С другой стороны, учитывая сокращение темпов развития японской экономики, возможно, было бы целесообразно даже воздержаться от проникновения на японский рынок.

Перри Одак уже одиннадцатый месяц выполнял обязанности генерального директора знаменитой компании по производству мороженого, названной в честь ее замечательных основателей. Ему было известно, что контракт с компанией *7-Eleven* мог бы резко повысить объем продаж продукции компании, который в последнее время начал

сокращаться. Кроме того, он понимал, что компания, обладающая таким всемирно известным брендом, как «*Ben & Jerry's*», должна была рассматривать возможность проникновения на новый рынок со стратегической точки зрения, а не с точки зрения получения сиюминутной прибыли.

Рынок высококачественного мороженого в Японии

В 1994 г. специалисты компании *Ben & Jerry's* начали наводить справки о возможностях ведения бизнеса в Японии, на втором по величине в мире рынке мороженого, где годовой объем сбыта составлял около \$4,5 млрд. Несмотря на привлекательность этого рынка, обусловленную его большими размерами, он обладал также некоторымистораживающими характеристиками. Общеизвестным был тот факт, что в Японии сформировалась сложная система распределения товаров. Кроме того, в этой стране были возведены высокие барьеры на пути импорта иностранных товаров; расстояние от Японии до Америки было слишком большим, чтобы можно было транспортировать замороженные продукты. Кроме того, в случае проникновения на японский рынок компания *Ben & Jerry's* оказалась бы не первой иностранной компанией, действующей здесь: десять лет назад на этот рынок проникла компания *Haagen-Dazs*. Помимо всего прочего, на японском рынке продавали свою продукцию не менее шести крупных японских производителей высококачественного мороженого.

Несмотря на сложность проникновения на рынок Японии, он обладал ря-

дом привлекательных характеристик. Можно утверждать, что Япония принадлежит к числу самых богатых стран мира, а среди японских потребителей существует высокий спрос на качественные продукты с самыми разными потребительскими характеристиками (что практически совпадало со свойствами продукции *Ben & Jerry's*).

Финансовые показатели компании *Haagen-Dazs* не публиковались в прессе, но по данным маркетинговых исследований можно было определить, что годовой объем продаж компании на японском рынке составляет около \$300 млн. Компании *Haagen-Dazs* удалось захватить почти половину рынка высококачественного мороженого в Японии. Учитывая все эти факты, компания *Haagen-Dazs*, с одной стороны, была бы очень серьезным конкурентом, который, по всей вероятности, стремился бы сохранить свою долю на рынке. С другой стороны, у компании *Ben & Jerry's*, скорее всего, не было бы необходимости «приучать» японский рынок к потреблению высококачественного мороженого. По всей видимости, этот рынок с радостью принимал импортное мороженое, а возможное снижение тарифов на молочные продукты обещало новые возможности для импорта зарубежного мороженого. Цены на продукцию такого типа в Японии также были очень привлекательными, однако было непонятно, какая часть доходов будет поступать в распоряжение производителя, а какая — в распоряжение дистрибьюторов.

Джерри Гринфилд (Jerry Greenfield), один из основателей компании *Ben & Jerry's*, заинтересовался возможностями проникновения компании на японский рынок и в связи с этим в начале 1996 г. совершил деловую поездку в Японию, чтобы на месте изучить эти возможности.

Гринфилд встретился с командой руководителей высшего ранга компании *7-Eleven*, в том числе с Масашико Иида (Masashiko Iida), старшим управляющим. Иида заинтересовался продажей мороженого *Ben & Jerry's* и предложил, чтобы компания *Ben & Jerry's* продавала свою продукцию непосредственно *7-Eleven*, что позволило бы ей избежать затрат на дистрибуцию, которые ей пришлось бы понести, воспользовавшись многоуровневой системой распределения. Однако руководство компании *Ben & Jerry's* получило от одного из дистрибьюторов безалкогольных напитков, действовавшего в Японии, предупреждение о том, что было бы равносильно гибели выходить на японский рынок, заключив эксклюзивный контракт с такой громадной сетью продовольственных магазинов, как *7-Eleven*, так как в этом случае произошел бы значительный перевес сил в пользу этой розничной компании.

Еще одну возможность проникновения на рынок Японии компания *Ben & Jerry's* получила в лице хорошо зарекомендовавшего себя руководителя франчайзингового предприятия *Domino's Pizza* в Японии Кена Ямада, американского гражданина японского происхождения в третьем поколении. Гринфилд выяснил, что Кен Ямада заинтересован в том, чтобы действовать в качестве лицензиата *Ben & Jerry's* в Японии, а также в том, чтобы контролировать сбыт и распределение продукции компании на японском рынке.

Новый взгляд не способы проникновения в Японию

Перри Одак принял на себя руководство компанией *Ben & Jerry's* в январе 1997 г. Совет директоров согласился с ним в необходимости увеличения объема продаж

компании (и соответственно повышения уровня прибылей), а также в том, что проникновение на зарубежные рынки представляет собой самый перспективный путь достижения этой цели.

В феврале 1997 г. во время своего путешествия в Таиланд вместе с супругой Перри Одак совершил еще и деловую поездку. Он остановился в Токио, чтобы нанести визит вежливости г-ну Иида. После десятиминутного обмена любезностями во время их первой встречи, которая состоялась в штаб-квартире компании *7-Eleven* в Токио, г-н Иида задал Перри Одаку прямой вопрос: «Есть ли в компании *Ben & Jerry's* человек, который уполномочен принимать решения относительно рынков сбыта? Мы хотели бы продавать вашу продукцию, но не знаем, как или с кем мы должны решать этот вопрос». Перри Одак, которого поразил этот на удивление прямой вопрос, ответил г-ну Иида, что он имеет такие полномочия, и принял решение вернуться к разговору с г-ном Иида немедленно после того, как проанализирует все возможные варианты проникновения компании на японский рынок.

Вернувшись в Берлингтон, Перри Одак назначил Анжело Пезани на должность директора компании *Ben & Jerry's Homemade* по международным операциям. В результате внимательного изучения всех вариантов проникновения на японский рынок Перри Одак и Анжело Пезани пришли к выводу, что самый лучший вариант — это установление партнерских отношений с Кеном Ямада. Однако вариант проникновения через сеть *7-Eleven* еще не был проработан достаточно тщательно, чтобы можно было делать окончательные выводы. Большим преимуществом Ямада был его успех с франшизой

Domino's, а также тот факт, что компания *Domino's* уже поставляла в Японию стаканчики для мороженого. Потенциальным недостатком этого варианта было то, что Ямада настаивал на получении эксклюзивных прав на продажу мороженого *Ben & Jerry's* в Японии, а также на предоставлении ему прав полного контроля над мероприятиями по брендингу и маркетингу продукции.

Пезани и Одак решили продолжить переговоры с Ямада, не отказываясь пока от этого варианта, и одновременно поставить Иида в известность о том, что они хотели бы использовать возможности сотрудничества с *7-Eleven*. В апреле они отправились в Японию, чтобы встретиться с Иида и обсудить с ним детали проникновения *Ben & Jerry's* на японский рынок через сеть *7-Eleven*. У Перри Одака было больше вопросов, чем ответов, однако одно условие не подлежало обсуждению: любой продукт *Ben & Jerry's*, который мог бы продаваться в Японии, должен был производиться в Вермонте, где компания имела избыток производственных мощностей. Кроме того, затраты на рабочую силу и на исходные молочные продукты в Японии были выше, чем в США, поэтому таможенный тариф, равный 23,3%, и затраты на доставку продукции не были препятствием. В результате Уругвайского раунда переговоров в рамках Генерального соглашения о торговле и тарифах к 2000 г. тарифы должны были быть снижены до 21%. Предварительная встреча проходила хорошо, но стороны не рассмотрели ни одного из сложных вопросов, а только признали принципиальную возможность экспорта продукции из Вермонта в Японию.

Согласование деталей сделки с 7-Eleven

Несмотря на то что руководство *Ben & Jerry's* СКЛОНЯЛОСЬ к проникновению в Японию, окончательное решение еще не было принято. Такое проникновение потребовало бы дополнительных инвестиций и административных ресурсов. Поскольку предполагалось, что продукция должна экспортироваться из США, существовал риск потерь из-за колебаний валютных курсов, которые могли бы сделать экспорт в Японию нерентабельным. Кроме того, серьезную проблему представлял сырьевой риск, связанный с возможным повышением цен на молоко в США, которое поставило бы *Ben & Jerry's* в невыгодное положение по сравнению с конкурентами, производящими мороженое в Японии.

В предположении о желательности проникновения на японский рынок компания имела ряд возможностей организовать распределение своей продукции в Японии, что потребовало от руководства компании тщательного анализа всех «за» и «против» экспорта через розничную сеть *7-Eleven*. Очевидным преимуществом такого способа была возможность безотлагательного размещения продукции *Ben & Jerry's* в морозильных камерах 7000 продовольственных магазинов *7-Eleven*, расположенных в Японии.

Основной недостаток этого способа заключался в том, что мороженое «*Ben & Jerry's*» было бы всего лишь одним из брендов, которыми торгуют эти магазины. При таком развитии событий перед руководством *Ben & Jerry's* возникал вопрос: удастся ли компании построить бренд «*Ben & Jerry's*» так же, как это сделала *Haagen-Dazt* Станет ли продукция компании настоящим брендом на японс-

ком рынке? Не будет ли сотрудничество с единственной гигантской розничной сетью означать, что «все яйца сложены в одну корзину»? Любой конфликт между *Ben & Jerry's* и *7-Eleven* мог бы привести к полному провалу американского производителя в Японии.

Взвешивая все «за» и «против», руководство *Ben & Jerry's* должно было также проанализировать некоторые вопросы, связанные с производством продукции. Представители *7-Eleven* настаивали на том, чтобы мороженое расфасовывалось в небольшие стаканчики объемом 120 мл, а не в традиционные упаковки объемом 473 мл (1 пинта), которые использовались в то время в компании *Ben & Jerry's*. Основным аргумент в пользу небольших стаканчиков состоял в том, что в Японии мороженое главным образом используется не как десерт на семейных обедах, а как легкая закуска между основными приемами пищи. Еще один аргумент состоял в том, что японские потребители отдают предпочтение индивидуальной упаковке продукции по гигиеническим соображениям. Создание производственной системы, которая была бы приспособлена к расфасовке мороженого в маленькие стаканчики, потребовало бы дополнительных \$2 млн на приобретение нового оборудования. Кроме того, необходимо было бы сократить размер порций мороженого, чтобы они помещались в маленькие стаканчики. Существовала также вероятность того, что руководство *7-Eleven* потребует внесения и других изменений в продукт, так как японские покупатели известны своей требовательностью к потребительским характеристикам товаров.

На протяжении длительного периода времени компания *Ben & Jerry's* транс-

портировала свою продукцию на Западное побережье и в страны Европы в морозильных контейнерах. План поставок мороженого в Японию был осуществимым, хотя подход к накоплению товарных запасов по принципу «точно вовремя», которого придерживалась *7-Eleven*, требовал обеспечения надежности поставок и минимизации затрат на транспортировку. Проанализировав имеющиеся возможности организации перевозок, специалисты *Ben & Jerry's* пришли к выводу о том, что на транспортировку мороженого с завода в Вермонте на склады в Японии потребовалось бы около трех недель. Помимо всего прочего, чтобы можно было наклеить на продукты *Ben & Jerry's* японскую этикетку, необходимо обеспечить ее полное соответствие заказам, полученным от *7-Eleven*. Продукция не могла бы быть переадресована другому заказчику, а подготовленная для другого заказчика, не могла бы быть отправлена в Японию.

Приближение летнего сезона 1998 г.

Летом 1997 г. Перри Одак и его коллеги постепенно продвигались по пути селекции способов проникновения в Японию. Однако чтобы не пропустить летний сезон 1998 г., им необходимо было сделать окончательный выбор и составить план проникновения на японский рынок не позже осени 1997 г. К этому времени были сформированы два разных варианта.

Условия выхода на рынок посредством заключения контракта с Кеном Ямада практически не изменились с начала года. Его предложение состояло в том, чтобы предоставить ему полный контроль над сбытом и распределением продукции *Ben & Jerry's* в Японии. Именно Ямада занимался бы

позиционированием бренда, разработкой и координацией первоначального представления продукции *Ben & Jerry's* на японском рынке и отвечал бы за маркетинг и дистрибуцию в будущем. Предоставление Кену Ямада полного контроля над японским рынком позволило бы *Ben & Jerry's* получить достоверные сведения о рынке, который в противном случае оказался бы совершенно незнакомым. Кроме того, такой способ освободил бы компанию от необходимости заниматься многочисленными вопросами согласования стратегии проникновения и управления текущими рыночными операциями. Ямада знал специфику торговли замороженными продуктами; он обладал такими качествами, как предпринимательский дух и интуиция в вопросах маркетинга, подтвержденная успешным развертыванием сети пиццерий *Domino's Pizza* в Японии. С другой стороны, полностью отказаться от контроля над рынком было нелегко. В распоряжении специалистов *Ben & Jerry's* еще не было готового маркетинг-плана, который можно было бы проанализировать, поскольку Ямада мог приступить к разработке такого плана только после достижения договоренности с руководством компании. Однако даже если бы такой план был, Ямада оставил бы за собой право изменять его. Тем не менее на ближайший период времени Кен Ямада согласился включить некоторые сорта мороженого «*Ben & Jerry's*» в меню пиццерий *Domino's*, тем самым предоставляя специалистам компании возможность собрать данные о рыночном спросе на эту продукцию на основании обратной связи с потребителями.

Проникновение на японский рынок через сеть магазинов *7-Eleven* позволи-

ло бы компании оставить за собой контроль над освоением других рынков сбыта в Японии, помимо поставок в адрес *7-Eleven*. Хотя *7-Eleven* обеспечила бы быстрое проникновение на рынок, она не помогала бы *Ben & Jerry's* формировать другие каналы распределения в Японии. По мнению специалистов *7-Eleven*, через магазины сети можно было бы продавать не менее шести стаканчиков мороженого в каждом магазине, что составляет минимальный объем продаж, который оправдал бы дальнейшее хранение запасов мороженого «*Ben & Jerry's*». Учитывая размер морозильных камер для хранения мороженого, которыми оборудованы магазины *7-Eleven*, можно было сделать вывод о том, что продукция *Ben & Jerry's* составит приблизительно 10% от общего объема продаж мороженого в сети *7-Eleven*. С другой стороны, продукция *Ben & Jerry's* еще не получила широкой известности на японском рынке. Кроме того, в компании не были выделены средства для организации маркетинговой кампании на этом рынке. Объем продаж зависел бы главным образом от деятельности *7-Eleven* по продвижению продукции *Ben & Jerry's* на рынок, однако руководство компании не брало на себя никаких обязательств в этом смысле.

Все более и более привлекательным становился вариант — воздержаться от проникновения на японский рынок. В Японии продолжался спад экономики, и, по мнению многих специалистов, пройдут годы, прежде чем в стране начнется экономический подъем. Финансовый кризис, последовавший за девальвацией денежной единицы Таиланда в июле 1997 г., по всей видимости, мог охватить все страны Азии. Если бы текущий азиатский кризис сказался и на ос-

лабленной экономике Японии, план экспорта продукции *Ben & Jerry's* из Вермонта в Японию был бы неосуществим. Несмотря на то, что накануне курс иены упал до 125 иен за один доллар, компания *Ben & Jerry's* по-прежнему могла продавать продукцию с завода в Вермонте с прибылью, приемлемой для самой компании; при этом покрывались бы затраты на транспортировку, а компания *7-Eleven* и ее франчайзи получали бы приемлемую прибыль. В случае падения курса иены до 160 иен за один доллар цена на продукцию *Ben & Jerry's* поднялась бы настолько, что это привело бы к значительному снижению спроса на нее, в особенности по сравнению с продукцией компании *Haagen-Dazs*, у которой были свои производственные мощности в Японии.

Во время продолжительного ужина Одак, Пезани, Баумен и Хаит должны были обменяться своими последними соображениями по вопросу проникновения на японский рынок. Перри Одак должен был дать окончательный ответ не только Масашито Иида. Кен Ямада также ждал ответа на свое предложение. В любом случае, лидерам компании *Ben & Jerry's* необходимо было выбрать один из имеющихся вариантов, если они хотели, чтобы в отчете о результатах хозяйственной деятельности компании за 1998 г. были указаны цифры по продажам на японском рынке.

Вопросы к кейсу

1. Проанализируйте рынок мороженого в Японии. Какие действия должна предпринять компания *Ben & Jerry's*, чтобы обеспечить свое успешное проникновение на японский рынок?
2. Обсудите преимущества и недостатки распределения продукции

компании *Ben & Jerry's* на японском рынке через сеть розничных магазинов *7-Eleven*,

3. Обсудите преимущества и недостатки распределения продукции компании *Ben & Jerry's* на японском рынке посредством заключения лицензионного соглашения с Кеном Ямада.
4. По мнению некоторых менеджеров *Ben & Jerry's*, компания должна отсрочить свое проникновение в Японию из-за временных экономических проблем, возникших в Японии. Согласны ли вы с таким мнением? Обоснуйте свой ответ.

Источник: Adapted from «Ben & Jerry's — Japan», Richard Ivey School of Business, University of Western Ontario, Case (A) 2000-02-02. Воспроизводится по разрешению Richard Ivey School of Business.

Реорганизация Nissan

В 1980-е гг. трудно было найти хотя бы один экземпляр «*BusinessWeek*», «*Fortune*» или «*Forbes*», в которых не было бы хвалебных статей о преимуществах японских методов управления и японского подхода к ведению бизнеса. Многие западные комментаторы настойчиво советовали американским и европейским компаниям придерживаться таких японских методов корпоративной политики, как пожизненный наем, оплата труда в зависимости от производительности группы и сетевое взаимодействие заказчиков и поставщиков (как в системах *keiretsu*). К числу компаний, в адрес которых было направлено наибольшее количество восторженных комментариев, принадлежат лидирующие японские автомобилестроительные компании — *Toyota*, *Nissan* и *Honda*.

Однако 1990-е гг. стали катастрофическими для многих японских компаний. Обвал японской экономики (так называемой «экономики мыльного пузыря»), происшедший в 1980-е гг., приговорил Японию к десятилетию замедленного экономического роста, к вялости торгов на фондовой бирже и к утрате доверия. Из всех крупнейших японских компаний больше всего пострадала *Nissan*. Несмотря на то, что в 1980-е компания *Nissan* процветала, 1990-е гг. оказались менее благоприятными для нее. Расширение производственных мощностей компании в Японии в 1980-е гг. привело к тому, что во время кризиса в состав компании входило много предприятий, где было занято слишком много рабочих. Поэтому компании пришлось бороться за сохранение своей доли на переполненном японском рынке, поддерживая крайне низкие цены на свои автомобили. (В Японии 11 отечественных автомобилестроительных компаний — больше, чем в любой другой стране.) Избыточный объем производственных мощностей нанес компании ущерб и в Европе. А высокий курс иены в первой половине 1990-х гг. ограничивал возможности экспорта. Во время азиатского валютного кризиса 1997-1998 гг. резко снизился спрос на продукцию компании в регионе в течение последних лет XX в. Компания *Nissan*, столкнувшаяся со всеми этими проблемами, получила очень маленькую прибыль в 1991 г. и понесла убытки в 1992 и 1993 гг.

Чтобы восстановить приемлемый уровень прибыльности *Nissan*, в 1994 г. высшее руководство компании объявило о начале реализации программы сокращения затрат. Одним из пунктов этой программы было сокращение количества поставщиков, у которых ком-

пания *Nissan* приобретала бы необходимые материалы и комплектующие детали в будущем. Руководство компании рассчитывало на то, что это позволит снизить цены на компоненты благодаря укрупнению заказов отдельным поставщикам. Кроме того, в компании *Nissan* было принято решение провести сокращение персонала, а также сократить количество деталей, используемых в автомобилях, что позволило бы упростить процесс закупочной деятельности и снизило бы уровень складских издержек. К сожалению, эти меры не дали желаемого результата, частично из-за того, что поставленные задачи не были решены. В результате в 1994 и 1995 г. *Nissan* продолжала нести убытки. В 1997 г. компании удалось получить небольшую прибыль, однако в 1998 г. она снова стала убыточной. В 1998 и 1999 г. компании также не удалось достигнуть хороших показателей прибыльности.

Компания *Nissan* не смогла преодолеть все более увеличивающееся количество проблем, и в результате ей пришлось пережить то, что является для японской компании крайним унижением: она была приобретена иностранной компанией. В мае 1999 г. французская компания *Renault SA* за \$5,4 млрд выкупила 37% обычных акций компании *Nissan*, что фактически было равносильно передаче французской компании *Renault* контроля над второй по величине в Японии автомобильной компанией. Компания *Renault* уполномочила одного из своих самых авторитетных высших руководителей, Карлоса Гона (Carlos Ghosn), разобраться с проблемами, возникшими в компании *Nissan*. На протяжении пяти месяцев Карлос Гон внимательно изучал все процессы, происходившие в компании

Nissan. В октябре 1999 г. Карлос Гон, бразилец по происхождению, объявил свой «план возрождения» компании, рассчитанный на то, чтобы сократить годовой объем затрат *Nissan* на \$10 млрд. Чтобы достичь этой цели, необходимо было закрыть пять заводов *Nissan* и сократить 21 000 рабочих мест. Около 16 000 рабочих мест предполагалось сократить на отечественных предприятиях *Nissan*. Учитывая проводимую в Японии политику минимизации количества увольнений работников, а также японское трудовое законодательство, которое делает увольнение каждого работника очень дорогостоящим для компании, сокращение персонала на отечественных предприятиях компании предполагалось провести в соответствии с процессом естественного уменьшения количества работников, что в среднем составляет 2000 работников в год.

Другие программы сокращения персонала, такие как программа добровольного ухода с работы, были с самого начала отложены на неопределенное время в результате противодействия лидеров профсоюзов компании *Nissan*, хотя эти программы и не были отменены полностью. Дальнейшее снижение уровня затрат должно было произойти за счет сокращения количества региональных офисов компании в таких городах, как Нью-Йорк и Вашингтон, а также за счет сокращения количества моделей автомобилей, которые выпускались и поставлялись на рынок компанией *Nissan*. Чтобы довести важность сокращения объема затрат для восстановления компании до каждого работника, Карлос Гон объявил следующее: «Ни один работник из отдела снабжения, инженерно-технического отдела и административного управле-

ния не получит повышения заработной платы до тех пор, пока он не продемонстрирует свой вклад в программу сокращения объема затрат».¹

Гон осознал также необходимость решения проблемы громадного долга, накопленного компанией *Nissan*, — около 2,4 трлн иен (в начале 2001 г. один доллар США стоил 117 иен), и запланировал сократить этот долг в два раза к 2001 г. Кроме того, Гон намеревался упростить дилерские сети *Nissan*, действовавшие в Японии и Северной Америке. В Японии, например, *Nissan* владеет почти половиной дистрибуторских фирм, которые занимаются сбытом продукции компании. К сожалению, многие дистрибуторы действуют как наемные работники, а не как предприниматели, и именно такое отношение Гон надеется изменить посредством сокращения количества дистрибуторских фирм, являющихся собственностью компании.

Анализ маркетинговой деятельности компании вскрыл еще один пласт проблем. Гон быстро понял, что автомобили компании *Nissan* имели разный имидж в разных странах, что затрудняло организацию экономически выгодной рекламной кампании, рассчитанной на все страны. Более того, Гон обнаружил проблемы с репутацией торговой марки «Nissan»: потребители отдавали предпочтение автомобилям конкурирующих компаний. Например, в США автомобили аналогичного класса, выпускаемые компаниями *Honda*, *Toyota*, *Chrysler* и *Ford*, продавались на \$1000 дороже, чем автомобили *Nissan*. Для того чтобы повысить репутацию торговой марки «Nissan» и создать единый глобальный имидж автомобилей этой марки, компания *Nissan* заключила контракт с *TBWA Worldwide*

на разработку и развертывание рекламной кампании во всем мире; по некоторым оценкам, бюджет этого контракта составил \$1,1 млрд.

Возможно, одной из самых спорных инициатив Карлоса Гона была инициатива, связанная с организацией закупок компонентов. По оценкам Гона, объем затрат на закупку деталей в компании *Nissan* на 10% превышал соответствующие показатели в компании *Renault*. По мнению Гона, объединение, централизация и глобализация закупочной деятельности компаний *Renault* и *Nissan* позволили бы сократить объем затрат на закупку компонентов на 20%. Однако чтобы добиться этого, Карлосу Гону необходимо было преодолеть трудности, связанные с основным элементом японской среды ведения бизнеса — системы *keiretsu*. Система *keiretsu*, в которой члены одной группы *keiretsu* владеют акциями друг друга, была основой японской экономики на протяжении всего периода после Второй мировой войны. Цель такой системы состоит в формировании отношений доверия и в поддержке стабильных, долгосрочных взаимоотношений между поставщиками и заказчиками. В соответствии с такой системой компания *Nissan* направляла заказы на детали и компоненты для своих автомобилей подразделениям данной *keiretsu*, во многих из которых компания *Nissan* имела свою долю собственности. Критические замечания Гона в адрес системы *keiretsu* были слишком резкими. По его мнению, закупка деталей и компонентов в фирмах *keiretsu* не способствовала повышению эффективности и поддерживала фирмы, выпускающие продукцию не самого высокого качества. Гон считал, что многие участники *keiretsu*, куда входил

ла и компания *Nissan*, не занимались инновациями и сокращением издержек, поскольку заказы от *Nissan* были им гарантированы.

Около 60% затрат компании приходится на поставщиков. Необходимо поддерживать деловые отношения с поставщиками, которые занимаются рационализацией производства. Нам нужны поставщики, которые поставляют продукцию многим заказчикам, и поэтому в их распоряжение поступает много информации о лучших стандартах. Это невозможно в компаниях, которые входят в систему *keiretsu*.²

В соответствии с такой точкой зрения Гон объявил, что он намерен избавиться от доли собственности компании *Nissan* во всех 1394 фирмах, которые были партнерами *Nissan* по системе *keiretsu*, кроме четырех компаний. В своем отдельном заявлении, которое было связано с предыдущим, Гон сказал, что количество поставщиков должно быть сокращено до 600. Вместо того чтобы покупать одни и те же детали у многих поставщиков, компания *Nissan* должна была закупать детали у ограниченного количества поставщиков, что позволило бы им получить экономию от масштаба производства и сократить издержки. Действуя по методу «кнута и пряника», Гон объявил, что поставщики, которым удастся на 20% сократить цены на компоненты, предназначенные для *Nissan*, получат от компании более крупные заказы. С другой стороны, те поставщики, которые не смогут добиться такого снижения цен, рисковали совсем потерять заказчика в лице *Nissan*. Неудивительно, что далеко не все приветствовали такие жесткие меры. Например, действовавший в то время премьер-министр

Японии Кейзо Обуши (Keizo Obushi) немедленно осудил план Гона, опасаясь сокращения десятков тысяч рабочих мест, если *Nissan* сократит закупки компонентов у неэффективно работающих поставщиков.

Возможно, еще более сложной задачей, которую предстояло решить Гону, было изменение корпоративной культуры, сформировавшейся в компании *Nissan*. Гон выяснил, что многие высшие должностные лица компании больше заняты сохранением своей сферы влияния, а не достижением целей, поставленных перед компанией. Более того, он, к своему ужасу, обнаружил, что между разными подразделениями компании практически нет никаких контактов:

Различные структуры не общались между собой, люди не общались между собой... Эта компания слишком разделена в территориальном смысле, она была слишком раздробленной; корни этого явления уходят глубоко в историю и традиции *Nissan*. Больше всего меня расстраивает такая местечковость.³

Гон знал, что ему необходимо переориентировать менеджеров компании, направив их усилия на повышение уровня прибыли и более глубокое удовлетворение запросов потребителей. Для достижения этой цели Гон сформировал сеть многонациональных кросс-функциональных команд, задача которых состояла в пересмотре и оздоровлении всех без исключения направлений деятельности компании, начиная от научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и снабжения и заканчивая производством и распределением продукции. На эти команды была также возложена ответственность за распространение инфор-

мации о стратегии реструктуризации компании и за разрушение барьеров между ее подразделениями. Далее Гон планирует внедрить в компании американскую систему оплаты труда, в том числе поощрение работников (как административных, так и неадминистративных) продажей акций компании, а также выплату премий в зависимости от показателей рентабельности и производительности компании. В случае применения такой системы оплата труда в компании больше не зависела бы от стажа работы, как это традиционно принято в Японии. Для того чтобы довести до сознания каждого работника компании мысль о том, что *Nissan* больше не может работать так, как это было в прошлом, Карлос Гон сделал английский язык официальным языком компании.

Не все критики компании *Nissan* убеждены в том, что стратегия Карлоса Гона даст желаемые результаты. Один из скептиков отметил, что многие менеджеры высшего звена, которые окружают Гона, — это те же менеджеры, ответственные за деятельность компании, которая «истекла кровью» в 90-е гг. Другие убеждены в том, что любой сторонний человек — даже бразилец, представляющий французскую компанию, не может понять суть японской культуры ведения бизнеса и не обладает достаточным доверием со стороны отечественных менеджеров и работников, чтобы мотивировать их действия.

Вопросы к кейсу

1. Какие выгоды получит *Nissan* от объединения закупок компонентов с соответствующим направлением деятельности компании *Renault* в глобальном масштабе? Требуется ли какие-либо затраты на внесение

таких изменений в практику закупочной деятельности? Какие проблемы возникнут в компании *Nissan* в случае отказа от закупки компонентов в системе *keiretsu*? Каким образом сеть Интернет могла бы способствовать таким изменениям в деятельности *Nissan*?

2. Предположим, компании *Nissan* не удастся обеспечить сокращение численности рабочей силы на 21 000 рабочих мест посредством естественного процесса уменьшения количества работников. В случае, если это произойдет, что вы посоветовали бы предпринять Карлосу Гону? Следует ли ему отказаться от запланированного сокращения персонала? Или он должен начать увольнять работников, рискуя нарушить одну из важнейших норм японской культуры?
3. Принимая во внимание нормы японской культуры, столкнется ли компания *Nissan* с какими-либо проблемами в Японии в результате внедрения системы оплаты труда в зависимости от производительности? Если да, каков характер проблем такого рода? Есть ли у вас какие-либо идеи относительно преодоления этих проблем?
4. Согласны ли вы с точкой зрения, согласно которой любой руководитель иностранного происхождения, который попытается полностью изменить японскую компанию, обречен на провал из-за непонимания японской культуры ведения бизнеса? Или, по вашему мнению, именно сторонний человек может помочь в подобной ситуации?
5. Высказывания премьер-министра Обуши однозначно дают понять,

что японские политики будут противодействовать любой реструктуризации деятельности компании *Nissan*, которая приведет к значительному сокращению рабочих мест на отечественных предприятиях. Насколько серьезно это предупреждение для планов Карлоса Гона? Что бы вы посоветовали предпринять Гону: проигнорировать обеспокоенность Обуши или, наоборот, принять ее во внимание?

6. Как оказалось, стратегия Карлоса Гона оправдала себя. В 2002 г. компания *Nissan* получила рекордный объем прибыли — \$6,1 млрд; норма прибыли, составившая в 2002 г. 11%, была самой высокой среди компаний автомобилестроительной промышленности. Сейчас некоторые наблюдатели утверждают, что только иностранец (а не японец) мог так быстро полностью реструктурировать компанию. Согласны ли вы с таким мнением?

Источники: «Nissan Set to Announce Records \$6,1 Billion Profit», *Financial Times*, April 23, 2003, p. 18; «Look! Up in the Sky! It's Nissan's Chief Executive», *Wall Street Journal*, December, 27, 2001, p. B1; «Feared 'Cost Killer' Who Became a Corporate Hero», *Financial Times*, December 17, 2001, p. II; «Renault's Nissan Deal Begin to Come up Trumps», *Financial Times*, July 18, 2001, p. 20; «Nissan Sizes Up TBWA

for \$1 Bil Global Ad Prize», *Advertising Age*, December 6, 1999, p. Iff; «Remaking Nissan», *BusinessWeek*, November 15, 1999, p. 70ff; «The Circle is Broken», *Financial Times*, November 9, 1999, p. 18; «'Le Cost-Killer' Makes His Move», *Financial Times*, November 9, 1999, p. 15; «Nissan's Ambitious Restructuring Plan Delivers a Blow to Japan's Longstanding System Corporated Families», *Wall Street Journal*, October 20, 1999, p. A20; «Nissan's Cost Cutter Shows How He Got His Nickname», *Financial Times*, October 19, 1999, p. 20; «Nissan Outlines Restructuring to Get into the Black», *Wall Street Journal*, October 19, 1999, p. A18; «Nissan's Ghosn Faces Obstacles in Carrying out 'Revival Plan'», *Wall Street Journal*, October 18, 1999, p. A 37; «'Killer' to Make Unkindest Cut», *Financial Times*, October 18, 1999, p. 14; «Can Japan Keep 11 Carmakers?» *Financial Times*, July 22, 1998, p. 13; «Nissan Finds the Road Is Rough Despite Cost Cutting», *Wall Street Journal*, April 4, 1994, p. B4; «The World's Top Automakers Change Lanes», *Fortune*, October 4, 1993, p. 73ff.

*Примечания к части III —
Реорганизация Nissan*

1. «Remaking Nissan», *BusinessWeek*, November 15, 1999, p. 71.
2. «The Circle Is Broken», *Financial Times*, November 9, 1999, p. 18.
3. «'Le Cost-Killer' Makes His Move», *Financial Times*, November 9, 1999, p. 15.

**ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ
В МЕЖДУНАРОДНОМ
БИЗНЕСЕ**

ЧАСТЬ

IV

Глава

16

Международный маркетинг

«...Залогом непрерывного роста становится международная экспансия.»

Изучив эту главу, вы научитесь:

- + характеризовать природу маркетинг-менеджмента в международном бизнесе;
- 4- понимать основные виды продуктовой политики и решения, принимаемые в международном бизнесе;
- 4- понимать вопросы ценообразования и сравнивать решения относительно цен в международном бизнесе;
- 4- понимать вопросы продвижения и оценивать решения по продвижению, принимаемые в международном бизнесе;
- 4- понимать основные вопросы дистрибуции и связанные с этим решения в международном бизнесе.

Wal-Mart приглашает европейских покупателей

Когда у себя дома ты стал самым большим розничным торговцем на рынке, залогом непрерывного роста становится международная экспансия, и руководство *Wal-Mart* очень скоро это поняло. Первые шаги интернационализации компания предприняла в начале 1990-х гг. в Мексике и Канаде. В конце десятилетия *Wal-Mart* обратила свой взор на гораздо более привлекательный и сложный рынок Европы. В 1999 г. торговые центры *Wal-Mart* появились в Великобритании, где компания купила розничную сеть *Asda*, включающую в себя более чем 230 магазинов. Эта покупка вполне соответствовала стратегии бизнеса *Wal-Mart*, так как фирмы были похожи: обе делали акцент на агрессивных целях роста и на низких ценах. Вскоре после этого

приобретения *Wal-Mart* объявила о строительстве шести новых магазинов *Asda*, расширении шести других и о создании десятка новых центров для снижения расходов по реализации. Целью *Wal-Mart* было развитие своей деятельности в Британии, позволяющее воспроизвести эффективную, недорогую логистическую систему, составляющую основу конкурентного преимущества компании в США.

Новый менеджмент также обеспечил повышение конкурентоспособности *Asda* за счет дальнейшего снижения цен, некоторого изменения ассортимента и развития дружелюбного обслуживания покупателей. Для *Wal-Mart* не в новинку быть инициатором ценовых войн в торговле продовольственными и другими товарами, вынуждая конкурентов снижать цены до ее уровня или ниже. А так как другие британские розничные торговцы привыкли работать с более высокой рентабельностью, формула *Wal-Mart*, предполагающая низкую торговую наценку, больно ударила по конкурирующим сетям, таким как *Tesco*, *Safeway* и *Sainsbury*, не говоря уже о небольших магазинах. Пока что такая стратегия, судя по всему, окупается: в 2001 г. прибыль *Asda* составила \$745 млн при выручке от реализации в \$13,5 млрд, а доля рынка возросла с 8,4%, которые компания занимала до вхождения в состав *Wal-Mart*, до 10,5%.

Стратегия приобретений была применена и при проникновении *Wal-Mart* на рынок Германии. В 1997 г. компания купила сеть *Wertkauf*, состоявшую из 21 магазина; годом позже компания приобрела *Spar Handels AG*, насчитывающую 74 магазина. Перед каждым купленным магазином компания повесила американский флаг в знак смены менеджмента и в качестве символа своего превосходящего сервиса и ассортимента. Так как немецкие конкуренты предлагают намного более узкий выбор товаров, чем *Wal-Mart*, покупатели поначалу ходили по «американским» магазинам с вытаращенными глазами. Обслуживание покупателей служит таким же привлекающим фактором, как и ассортимент, поскольку сервис в германских магазинах куда менее дружелюбен и персонализирован, чем в США. Дружелюбные «приветствующие» — специальные сотрудники, встречающие покупателей при входе в магазин, «визитная карточка» *Wal-Mart* — служат наглядным символом того, что эта американская компания ставит покупателя превыше всего.

Следующим шагом *Wal-Mart* стал широкомасштабный проект реконструкции, направленный на расширение и модернизацию каждого магазина. В торговых залах появились более широкие проходы, более яркое освещение, более удобные прилавки, ломящиеся от товара, — все это способствует росту продаж. Экономные немецкие покупатели не преминули отметить и тот факт, что им не нужно заранее запастись сумками для продуктов или покупать полиэтиленовые пакеты в *Wal-Mart*, как во многих других магазинах. Более того, потребители имели прямую выгоду от политики низких цен компании.

Однако в процессе завоевания германского рынка компания столкнулась с более сложными проблемами. Ее политика «Всегда низкие цены» была негативно воспринята германскими властями, опасавшимися, как бы она не привела к исчезновению мелких розничных торговцев. Немецкий антимонопольный комитет потребовал от *Wal-Mart* поднять цену на такие «убыточные лидеры», как мука, растительное и сливочное масло, которые компания продавала ниже себестоимости. Кроме того, многие эксперты считают, что *Wal-Mart* должна будет расширяться быстрее либо за счет строительства новых магазинов, либо путем приобретения других существующих розничных торговцев. Только так компания сможет набрать критическую массу, необходимую для экономически эффективного внедрения ее фирменной системы распределения с большими объемами товарооборота и низкими издержками. Но пока это — дело будущего. Более того, недавно *Wal-Mart* закрыла в Германии два своих магазина и приостановила планы по строительству в этой стране 50 новых супермагазинов.

Несмотря на определенные трудности, встретившиеся на пути *Wal-Mart* в Германию, ее международная экспансия начинает приносить дивиденды. Компания не раскрывает подробности результатов своей деятельности за пределами США, но доход от ее международных операций определенно растет. В 2002 г. выручка *Wal-Mart* от продаж за рубежом увеличилась на 38%, причем особенно большие результаты были получены в магазинах Великобритании. Хорошо идут дела в Канаде, Мексике и в Бразилии. Немецким (а также китайским и южнокорейским) магазинам *Wal-Mart* еще только предстоит выйти на рентабельный уровень, однако уже сейчас можно говорить о том, что компания прочно закрепилась на международной арене.¹

Wal-Mart достигла доминирующей позиции среди розничных торговцев США благодаря своей агрессивной и инновативной маркетинговой политике, где основной упор делается на низкие цены, хороший ассортимент продукции, дружелюбное обслуживание и эффективную дистрибуцию. Теперь компания стремится перенести эту формулу в Европу. Как мы будем говорить на протяжении всей этой главы, маркетинг является ключевым элементом успеха любого международного бизнеса. И в то же время маркетинг может оказаться серьезным препятствием для дезориентированного менеджера.



Углубленное изучение бизнеса

Знание локального рынка — важная составляющая успешного маркетинга в другой стране. От местного делового сообщества и того, как оно структурировано, зависит многое. Узнайте, какие трудности ставят перед маркетологами сложная природа предпринимательства во Франции.

go to www.prenhall.com/griffin

Маркетинг — это «процесс планирования и реализации концепции, ценообразования, продвижения и дистрибуции идей, товаров и услуг с целью создания обменов, удовлетворяющих цели индивидов и организаций».² Международный маркетинг — это распространение этой деятельности на территории других государств. При проникновении на новые рынки в других странах фирмам приходится иметь дело с иными политическими, культурными и законодательными системами, а также с новыми для них экономическими условиями, средствами рекламы и каналами распределения. Международной фирме, традиционно рекламирующей свою продукцию по телевидению, придется пересмотреть свой подход к продвижению, если она выйдет на развивающийся рынок, где телевизоры есть у относительного небольшого числа людей. В зависимости от страны также варьируются законы о рекламе. Французское законодательство, например, не одобряет рекламу, дискредитирующую конкурирующие товары; в сравнительной рекламе должно содержаться не менее двух значительных, объективных и проверяемых отличий между продуктами.³ В Новой Зеландии власти могут запретить отдельную рекламу, причем на то у них официально имеется множество оснований. Так,

рекламное объявление *Nike* было запрещено как слишком насильственное, а реклама компании *Coca-Cola* с изображением танцующих коренных жителей страны была снята как «нечувствительная к культуре».⁴

В дополнение к необходимости учитывать национальные отличия перед международными менеджерами по маркетингу стоят две задачи, не свойственные их коллегам, работающим в своей стране: использование синергии между различными национальными рынками и координация маркетинговой деятельности на этих рынках. Синергия важна по той причине, что может служить источником дополнительных доходов и возможностей для развития. Важность координации объясняется тем, что она помогает снижать расходы на маркетинг и осуществлять единые маркетинговые усилия.

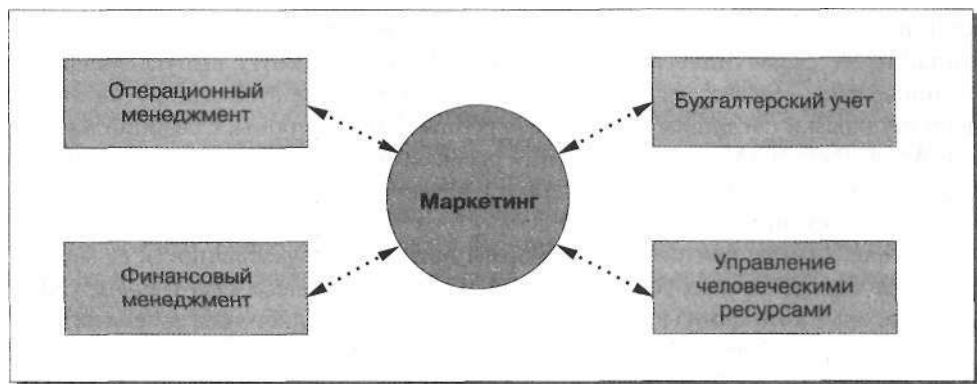
Международное управление маркетингом

Во многих случаях маркетинговая деятельность международной фирмы организуется как отдельная и самостоятельная функция в рамках предприятия. При этом она подвержена влиянию со стороны практически всех остальных организационных видов деятельности и сама влияет на них, как показано на рис. 16.1. Такие взаимосвязи делают международный маркетинг-менеджмент критическим элементом успеха международного бизнеса. Международное управление маркетингом включает в себя усилия фирмы, направленные на обеспечение соответствия ее международной маркетинговой деятельности корпоративной стратегии, бизнес-стратегии и другим функциональным стратегиям.

Международный маркетинг и бизнес-стратегии

Главная сложность для менеджеров по маркетингу состоит в применении такой международной маркетинговой стратегии, которая соответствовала бы общей стратегии бизнеса фирмы.⁵ Как говорилось в главе 11, бизнес-стратегия может

Рис. 16.1. Международный маркетинг как интегрированная функциональная сфера



принимать одну из трех форм: дифференцирование, лидерство в издержках или фокусирование.

Стратегия дифференцирования требует от менеджеров по маркетингу разработки продукции, а также тактики ценообразования, продвижения и дистрибуции, отличающих товары или услуги фирмы от товаров или услуг ее конкурентов в глазах покупателей. Основой этого отличия может служить воспринимаемое качество, модность, надежность и другие явные характеристики, и это с успехом демонстрируют менеджеры по маркетингу таких товаров, как часы «Rolex», автомобили «BMW», ручки «Montblanc». Если предположить, что достоинства товара могут быть эффективно доведены до покупателей, фирма сможет установить на свой товар повышенную цену или защитить себя от ценовой конкуренции со стороны менее значительных марок. Например, компании *Rolex*, успешно осуществляющей стратегию дифференцирования, нет необходимости снижать цену на свои инкрустированные бриллиантами часы (стоящие \$15 000) всякий раз, когда *Timex* выпускает новую кварцевую модель за \$19,95.

Как вариант фирма может применить международную бизнес-стратегию, основанную упор в которой делается на ее общее лидерство по издержкам. Лидерство в издержках может преследоваться и достигаться путем систематического снижения затрат на производство и на сбыт, работы с меньшей нормой прибыли, использования менее дорогих материалов и комплектующих частей или другими средствами. Продвижение в фирме, применяющей такую стратегию, сосредоточено на рекламировании низкой цены товара и использовании каналов распределения, позволяющих удерживать розничную цену на низком уровне: например, путем продажи через магазины сниженных цен (дисконтные магазины), а не через модные бутики. Калькуляторы «Texas Instruments», автомобили «Hyundai», шариковые ручки «Bic» — все они продвигаются на основе стратегии лидерства в издержках. Компании *Timex* такой подход помогает процветать на крупном рынке недорогих наручных часов.

Фирма может воспользоваться также стратегией фокусирования. В этом случае менеджеры по маркетингу сосредотачивают усилия на определенных сегментах потребительского рынка или на определенных областях или регионах географического рынка. Международные менеджеры по маркетингу должны думать о том, чтобы выбранные целевые рынки получили надлежащее сообщение о товарах или услугах фирмы. Например, маркетинговые усилия швейцарской часовой компании *Ste. Suisse Microelectronique et d'Horlogerie SA (SMH)*, выпускающей популярные часы «Swatch», сконцентрированы на продаже этой недорогой линии часов молодым и следящим за модой потребителям из Европы, Северной Америки и Азии. Раздел «Мир e-технологий» рассказывает о том, как один китайский предприниматель использовал Интернет в качестве ключевого компонента своей стратегии фокусирования.

Критическим элементом успеха фирмы является согласованность ее международных маркетинговых усилий с общей стратегией бизнеса. *Timex*, *Rolex* и *SMH* (все — часовые компании) выбрали разные стратегии, но добились успеха на международной арене благодаря тому, что их маркетинговые усилия соответствовали бизнес-стратегии. У *Timex* стратегия лидерства в издержках предполагает, что

Чесночка не желаете?

Джон Хуан, управляющий небольшой экспортной фирмы из китайского города Шэньчжэнь, продает один-единственный товар: чеснок. В последнее время он столкнулся с интересной проблемой: как убедить мировых производителей продуктов питания заказывать его продукцию при условии очень ограниченного маркетингового бюджета.

Выход был найден: узнаваемости своей компании и ее простого продукта Хуан решил добиться с помощью Интернета. Он разработал привлекательный web-сайт, www.prettygarlic.com, где содержится практически вся необходимая потенциальному покупателю чеснока информация, как-то: цены, способы заказа, условия оплаты, способы поставки и особенности упаковки. На web-сайте также содержится информация для розничных торговцев чесноком, например, о пользе этого растения для здоровья. Возможно, это единственный сайт в Интернете, где представлены цветные фотографии чеснока различных видов и размеров. И хотя большинству пользователей сети нет дела до фотоснимков чисто-белого чеснока сорта «Pizhou», головка которого имеет диаметр около 5,5 см, менеджерам по закупкам мировых производителей и торговцев продуктами питания это может быть очень даже интересно. Интернет обеспечивает Хуану половину всех заказов; в настоящее время его компания поставляет 15 000 тонн чеснока в год. Таким образом, для Хуана Интернет оказался идеальным средством охвата его небольшого, но сфокусированного целевого рынка.

Источники: «The Web @ Work», *Wall Street Journal*, August 7, 2000, p. B4; www.prettygarlic.com.

фирма должна по всему миру искать недорогих поставщиков и продавать свои часы в дисконтных магазинах, таких как *Wal-Mart* и *Target*, а не в модных универмагах вроде *Saks Fifth Avenue* или *Hatred's*. Применяемая *Rolex* стратегия дифференцирования, основанная на бережно охраняемом имидже торговой марки, может потерпеть крах, если компания будет продавать свои часы силами армии уличных торговцев, работающих близ станций метро по всему миру, а не через немногочисленные шикарные и дорогие часовые магазины, расположенные на самых престижных улицах красивейших городов мира. Аналогично, *SMH* в своей рекламе не предлагает часы «Swatch» представителям высших классов общества, коими являются 30-50-летние читатели журналов «Town and Country» и «Architectural Digest», или в основном мужским аудиториям журналов «Field and Stream» и «Popular Electronics». Зато ее продукция рекламируется в американском, китайском и французском изданиях «ЕП», читателями которых являются демографически схожие аудитории, молодые и стильные девушки, как раз составляющие целевой сегмент компании.

Определившись с общей международной стратегией бизнеса, фирма должна решить, где именно она будет работать. Решение о том, проникать ли на тот или иной зарубежный рынок, вытекает из общей стратегии бизнеса и должно соответствовать этой стратегии. Например, стабильный экономический рост таких стран, как Коста-Рика, Намибия, Польша и Турция, где заработки населения варьируются от низких до средних, представляет собой привлекательные деловые возможности для *Timex*, но необязательно для *Rolex*.

Ввиду бюджетных и ресурсных ограничений международные фирмы должны тщательно оценивать страны и ранжировать их в соответствии с потенциа-

лом, который те представляют для их продукции. На этот потенциал могут влиять такие факторы, как культура, уровни конкуренции, каналы распределения, развитость инфраструктуры. В зависимости от характера товара и других обстоятельств фирма может решить выйти сразу на все рынки, удовлетворяющие определенным критериям. Например, такие производители потребительских товаров, как *Nike* и *Coca-Cola*, часто предлагают новые товары практически на всей территории Северной Америки или Европы, стремясь максимизировать эффект своих рекламных кампаний в средствах массовой информации. С другой стороны, фирма может выходить на рынки постепенно, в соответствии с их потенциалом. Такой подход применяет, например, компания *Caterpillar*, так как ее маркетинговая стратегия основана не на привлекательных телевизионных кампаниях с участием модных звезд музыки и спорта, а на создании локальных дилерских сетей, что обычно представляет собой долгий и трудный процесс.

Маркетинг-микс

После того как международная фирма решила проникнуть на определенный зарубежный рынок, наступает черед других маркетинговых решений.⁶ В частности, международным менеджерам по маркетингу предстоит определиться с четырьмя вопросами:

- 1) как разрабатывать товары фирмы;
- 2) как устанавливать цену на эти товары;
- 3) как реализовывать эти товары;
- 4) как распределять эти товары, чтобы они попадали к покупателям.

В совокупности эти элементы образуют так называемый маркетинг-микс и часто именуется *четырьмя «Р» маркетинга* — от первых букв английских слов *product* (товар), *pricing* (ценообразование), *promotion* (продвижение) и *place* (место или дистрибуция). Роль четырех «Р» в международном маркетинге проиллюстрирована рис. 16.2.

Аспекты и решения в международном маркетинг-миксе во многом параллельны аспектам и решениям в маркетинге на внутреннем рынке, хотя и отличаются повышенной сложностью. Спектр переменных, которые должны рассматривать международные менеджеры по маркетингу, намного шире, а взаимосвязи между этими переменными намного запутаннее. Но прежде чем приступить к обсуждению этих сложностей, необходимо сосредоточиться на другом важном аспекте международного маркетинга: на том, в какой степени фирма должна стандартизировать свой маркетинг-микс в обслуживаемых ею странах.

Стандартизация или адаптация

Принимая решение о том, стандартизировать или, наоборот, адаптировать маркетинг-микс, маркетингологи фирмы обычно выбирают один из трех основных подходов.

1. Следует ли фирме принять *этноцентрический подход*, т. е. просто продвигать свои товары за рубежом так же, как и на внутреннем рынке?

Рис. 16.2. Элементы маркетинг-микса в международной фирме



2. Стоит ли ей принять *полицентрический подход*, т. е. адаптировать маркетинг-микс в соответствии со специфическими потребностями каждого обслуживаемого рынка?
3. Стоит ли ей принять *геоцентрический подход*, т. е. проанализировать потребности покупателей по всему миру, а затем разработать стандартизированный маркетинг-микс для всех обслуживаемых рынков?⁷

Применить **этноцентрический подход** относительно просто. Фирма просто продвигает свои товары на международных рынках, используя тот же маркетинг-микс, что и дома, тем самым избегая затрат на разработку новых маркетинговых приемов, связанных с обслуживанием иностранных покупателей. Некоторые фирмы выбирают такой подход, когда только начинают выходить на международный уровень, полагая, что сработавший дома маркетинг-микс должен пользоваться успехом и за границей. Например, когда компания *Land's End* в середине 1990-х гг. проникала на германский рынок торговли по каталогам, который по объему покупок на душу населения является самым большим в мире, она намеренно воспроизвела там американскую маркетинговую стратегию. В США *Land's End* подчеркивает свой «домашний» профиль, при каждом удобном случае напоминая потребителям, что находится она близ обычного кукурузного поля в штате Висконсин, о том, как дружелюбны ее операторы и прочие работники и как щедра политика возврата. Потребители имеют право вернуть любой купленный в *Land's End* товар, даже подержанный или изношенный, не давая при этом никаких объяснений. Проникнув на рынок Германии, компания выбрала под мест-

ную штаб-квартиру здание бывшей школы в крошечном живописном поселке под названием Метлах, что на р. Саар. На обучение персонала дружелюбному, полезному подходу к покупателям было потрачено несколько месяцев. «Трансплантации» подверглась и политика возврата товаров «без вопросов» — к ужасу конкурентов, принимающих проданные товары обратно, только если они оказываются бракованными или не соответствуют описанию в каталоге, да и то при условии сохранения товарного вида.⁸ Однако этноцентрический подход может быть нежелателен, если фирма теряет в объеме продаж, не учитывая отличительных потребностей иностранных покупателей. В таком случае хорошая фирма, познакомясь с местным рынком, модифицирует свой маркетинг-микс в соответствии с его особенностями и потребностями.

Полицентрический подход обходится предприятию намного дороже, так как в этом случае делается попытка адаптировать маркетинг-микс к каждому рынку, где начинает работать фирма, дабы удовлетворить уникальные потребности местных покупателей. Если маркетологи успешно справляются с этой задачей, за счет такой адаптации фирма может получить более высокий доход. Предпринимающие такой подход фирмы уверены в том, что покупатели с большей готовностью совершают покупки и согласны больше платить за товары, в точности удовлетворяющие их потребности, чем за любые другие. Данный подход часто используют международные фирмы, рассматривающие себя как мультилокальные корпорации.

Геоцентрический подход предусматривает стандартизацию маркетинг-микса, благодаря чему фирма предлагает на разных рынках в сущности один и тот же товар или услугу и использует в глобальном масштабе один и тот же подход к их продаже. Одним из первых международных предприятий, избравших такой подход, стала *Coca-Cola*. Она продает свой популярный прохладительный напиток по всему миру, используя практически одинаковую упаковку, товар и рекламные идеи. И действительно, «приталенная» бутылка кока-колы является одним из самых узнаваемых в мире образов.

Отметим, что стандартизации маркетинг-микса требуют и этноцентрический, и геоцентрический подходы. Однако, как мы показали в главе 11, применяющая этноцентрический подход фирма стандартизирует свой комплекс маркетинга на основе того, как она работает в своей родной стране. Фирме, отталкивающейся от геоцентрического подхода, такое пристрастие не свойственно. Ее подход предполагает, что она должна сначала проанализировать всех своих покупателей из разных стран мира, а потом, исходя из этого, стандартизировать маркетинг-микс.

Стандартизация вошла в деловой лексикон в 1980-е гг., когда такие ее сторонники, как Кеничи Омае (в то время занимавший пост управляющего токийским отделением *McKinsey & Company*), утверждали, что покупатели в странах Триады становятся все более и более похожими друг на друга — имеют схожие доходы, уровни образования, образы жизни и устремления, что снижает необходимость дорогостоящей адаптации маркетинг-микса.⁹ Кроме того, гуру маркетинга из Гарвардской школы бизнеса Теодор Левитт считает, что стандартизация продукции фирмы и других элементов маркетинг-микса делает возможным огромный эффект масштаба в производстве, дистрибуции и продвижении. Переводя эту экономию

издержек в снижение цен в мировом масштабе, утверждает Т. Левитт, «стандартизованная» фирма может превзойти своих международных конкурентов.¹⁰

Компромисс между стандартизацией и адаптацией очевиден. Стандартизация позволяет фирме повысить эффективность производства, дистрибуции и продвижения, а также упростить и «распрямить» основные операции.¹¹ Однако фирма должна мириться с недополучением некоторого объема продаж в том случае, если ее товары не будут удовлетворять уникальные потребности покупателей на отдельно взятом рынке. Адаптация позволяет подстраивать товары под эти потребности, но при этом фирма может жертвовать экономической эффективностью. В сущности, стандартизация связана с «затратной» стороной уравнения прибыли: снижая затраты, фирма повышает свою прибыль. Адаптация связана с «доходной» стороной того же уравнения: обслуживая уникальные потребности покупателей на каждом рынке, фирма получает возможность назначать на каждом из них более высокие цены и продавать большие объемы продукции. На практике большинство фирм избегают как одной, так и другой крайности.¹² Многие преуспевающие фирмы применяют стратегию «мыслить глобально, действовать локально», дабы обеспечить себе эффект масштаба от глобализации маркетинг-микса и в то же время сохранить способность удовлетворять покупательские потребности на рынках разных стран. Даже *Coca-Cola*, пионер глобального маркетинга, и та стала поощрять более локализованное мышление в рамках своей глобальной маркетинговой системы. Например, одному южноафриканскому дистрибьютору компания разрешает разливать напиток в банки трех разных размеров, а относительно недавно выпустила в этой стране новую, более сладкую колу под названием «Iron Brew».


Другой полезный пример такой стратегии можно найти на рынке бытовой техники. В Америке кухни, как правило, большие и просторные, в связи с чем потребители предпочитают крупные плиты, холодильники и стиральные машины. В Европе и Японии кухни поменьше, что требует использования гораздо более компактной техники. Кроме того, в рамках Европы существуют заметные отличия по напряжению в электрической сети и по предпочтениям потребителей в отношении различных элементов дизайна и альтернатив. В связи с этим производителям бытовой техники приходится разрабатывать специальные и уникальные линии товаров для каждой обслуживаемой страны. Компания *Whirlpool*, впрочем, предприняла попытку снизить часть затрат на адаптацию, разрабатывая свои модели в соответствии с потребностями рыночных ниш, существующих вне государственных границ. Например, конструкторы компании создали «World Washer» — малогабаритную упрощенную стиральную машину, предназначенную для представителей растущих средних классов таких стран, как Бразилия, Мексика и Индия. Однако компания готова кастомизировать даже «World Washer», когда того требует ситуация. К примеру, в Индии в машине используется специальный барабан, чтобы в ней можно было без опасений стирать тонкие сари, традиционную верхнюю одежду индийских женщин.¹³

Степень применяемой фирмой стандартизации или адаптации зависит от многих факторов, включая тип товара, культурные различия между родной страной и принимающими странами, а также законодательство последних. В отношении

одних элементов маркетинг-микса фирма может применять один подход, а в отношении остальных — другой. Часто фирмы стандартизируют конструкцию товаров, обеспечивая себе эффект масштаба в производстве, но адаптируют рекламу и каналы распределения с учетом специфики местных потребностей. На степень стандартизации может повлиять еще и то, как фирма воспринимает глобальный рынок. Это сродни вопросу про наполненный до середины стакан: он наполовину полон или наполовину пуст? Склонная к стандартизации фирма предполагает, что потребители по всему миру, в сущности, одинаковы, но затем подстраивается под различия между ними. Фирма, склонная к адаптации, исходит из различия потребителей, но затем подстраивается под их схожие черты.

Международная фирма также должна принимать во внимание собственную организационную структуру. Стандартизация предполагает централизацию (обычно в штаб-квартире) власти и управления, в то время как адаптация требует делегирования значительной части решений из штаб-квартиры локальным менеджерам. В связи с этим полностью централизованной фирме (см. главу 11) может быть проще стандартизировать свой международный маркетинг-микс, чем децентрализованной. Часто международные фирмы подходят к решению этих организационных вопросов в два этапа:


- 1) решение о стандартизации некоторых элементов маркетинг-микса, таких как конструкция товара, торговая марка, упаковка и позиционирование, принимается централизованно;
- 2) глобальная маркетинговая программа выставляется на суд локальных менеджеров, после чего те вырабатывают планы по внедрению кастомизируемых элементов маркетинг-микса, таких как продвижение и дистрибу-



Culture Quest

Углубленное изучение географии и истории

Симпатии и антипатии людей — продукт их исторического опыта. Французы, например, веками оттачивали свои вкусы. Предлагать им что-то новое и иностранное иногда бывает очень трудно. Узнайте, как жители Франции относятся к другим странам и культурам.



www.prenhall.com/griffin

Продуктовая политика

Первое «Р» в международном маркетинг-миксе — это сам продукт или товар (*product*). Продукт здесь понимается как совокупность материальных факторов, которые потребитель может увидеть или потрогать (физический товар и его упаковка), и бесчисленных нематериальных факторов, таких как имидж, условия

Таблица 16.1

**Преимущества и недостатки стандартизованного
и адаптированного международного маркетинга**

Стандартизованный международный маркетинг

Преимущества	Недостатки
1. Снижаются расходы на маркетинг	1. Игнорируются разные условия использования товара
2. Обеспечивается централизованное управление маркетингом	2. Игнорируются особенности местного законодательства
3. Повышается эффективность использования НИОКР	3. Игнорируются отличия в схемах покупательского поведения
4. Обеспечивается эффект масштаба на производстве	4. Подавляются локальные маркетинговые инициативы
5. Учитывается тенденция к образованию единого глобального рынка	5. Игнорируются другие отличия индивидуальных рынков

Адаптированный международный маркетинг

Преимущества	Недостатки
1. Отражены разные условия использования товара	1. Увеличиваются расходы на маркетинг
2. Признаются особенности местного законодательства	2. Подавляется централизованное управление маркетингом
3. Учитываются отличия в схемах покупательского поведения	3. Создается неэффективность в использовании НИОКР
4. Поощряются локальные маркетинговые инициативы	4. Снижается эффект масштаба на производстве
5. Учитываются другие отличия индивидуальных рынков	5. Игнорируется тенденция к образованию единого глобального рынка

установки, гарантия, условия кредита. Успешная разработка товаров, материальные и нематериальные качества которых отвечают желаниям и потребностям покупателей на разнообразных национальных рынках, — критический фактор конкурентоспособности фирмы на международной арене.¹⁵ Например, популярность автомобилей *Toyota* в Европе, Азии, в Северной и Южной Америке отражает достижения компании в отношении своей продукции, а именно конструирование и производство механически надежных машин, предложение конкурентоспособных сроков гарантии, создание солидной торговой марки, снабжение покупателей запасными частями и руководствами по ремонту, финансирование дилеров и частных покупателей.

Стандартизация или адаптация товаров?

Ключевое решение, с которым сталкиваются международные фирмы в рамках товарной политики, касается того, в какой степени продукция фирмы должна быть стандартизована (едина для всех рынков) или кастомизирована (уникальна для каждого рынка). Например, *Toyota*, как и многие международные фирмы, выбрала комбинацию адаптации и стандартизации. Приверженность компании созданию высококачественных, механически надежных автомобилей и поддержанию престижа торговой марки «*Toyota*» отражает стандартизацию. С другой стороны, продукция и товар-микс компании адаптированы в соответствии с по-

требностями местных рынков. В Японии, Австралии, ЮАР и Великобритании *Toyota* продает автомобили с «правым» рулем, а в странах Америки и в континентальной Европе — с «левым». Условия гарантии варьируются от страны к стране в зависимости от того, какие гарантии предлагают конкуренты. Кроме того, в разных странах одни и те же автомобили продаются под разными названиями. Так, автомобиль, который продается в США как «*Lexus Sports Coupe*», в Японии носит название «*Toyota Soarer*».

Иногда компания узнает об адаптации своей продукции, что называется, постфактум. Например, в конце 1980-х гг. корпорация *Unilever* к своему ужасу обнаружила, что без каких-либо видимых причин предлагает в Европе 85 разновидностей куриных супов и 15 разных трубочек мороженого «*Cornetto*». Как только проблема была обнаружена, в *Unilever* быстро стандартизировали мороженое-трубочки и сократили ассортимент куриных супов, тем самым снизив затраты на производство и стоимость товарно-материальных запасов, а также упростив дистрибуцию.¹⁶

Необходимая степень адаптации продукции в соответствии с местными потребностями варьируется в зависимости от нескольких факторов. Один из них — природа целевых покупателей товара: являются ли они промышленными пользователями или индивидуальными потребителями? Конечно, существуют адаптированные товары производственного назначения и стандартизированные потребительские товары, но, вообще говоря, товары производственного назначения стандартизируются чаще, чем потребительские. Например, бульдозеры и фронтальные погрузчики «*Caterpillar*» продаются по всему миру лишь с незначительными модификациями, отвечающими местным техническим и законодательным требованиям. Стандартизации также обычно подвергаются сырьевые товары и материалы. В качестве примеров можно привести сельскохозяйственную продукцию, нефть, компьютерные микросхемы памяти, химикаты. Общее правило таково: чем товар ближе к телу, тем вероятнее необходимость его адаптации. Например, специально для того, чтобы повысить объем продаж в Японии, компания *Eddie Bauer* изменила предлагаемые в этой стране модели одежды, добавив к своему основному ассортименту столь любимые японцами тянущиеся рубашки и прямые брюки.¹⁷ Сеть фаст-фудов *Big Boy* для привлечения тайских покупателей добавила в меню местных ресторанов омлеты со свининой и жареный рис.¹⁸

Правовое регулирование

Законы и нормы принимающих стран также могут влиять на продуктовую политику, применяемую международными фирмами. В некоторых странах, например, существуют четкие правила относительно информации, которая должна содержаться на упаковках потребительских товаров, и безопасности самих товаров, и фирмы, как иностранные, так и местные, обязаны эти правила строго соблюдать. В связи с этим международным фирмам порой приходится вносить изменения в упаковку, а то и в сам товар. Например, компании *Grupo Modelo SA*, выпускающей пиво «*Согопа*», пришлось снизить содержание нитросаминна в пиве, реализуемом в ФРГ, Австрии и Швейцарии, потому что того требуют местные здравоохранительные нормы. Регулированию также может подвергнуться конструкция потребительских

товаров, что упрощает их покупку и замену.¹⁹ К примеру, в Саудовской Аравии электрические кабели бытовой электроники должны иметь длину в два метра. Компания *GE* оказалась в неудобном положении (и понесла убытки), когда партию ее техники «завернули» в аравийском порту, потому что питающие кабели были длиной не два метра, а два ярда²⁰ (1 ярд = 91,44 см. — *Примеч. перев.*). Адаптировать продукцию фирмы также вынуждает разнообразие технических стандартов, действующих в разных странах в отношении таких товаров, как электроприборы, трансляционное и телекоммуникационное оборудование. Например, электрические штепселя бытовых приборов, продаваемых в Европе, необходимо модифицировать в зависимости от конкретной страны, так как там существуют разные стандарты подключения к электросети.

Воздействие культуры

Международным фирмам часто приходится адаптировать свою продукцию к культурным особенностям местных рынков. Типичная адаптация такого рода — перевод информации, содержащейся на упаковке товара, на официальный язык принимающей стороны. (Об уникальных языковых проблемах e-коммерции читайте в разделе «Мир e-технологий»). Впрочем, в некоторых случаях может использоваться именно иностранный язык, как символ качества или моды. Например, после падения коммунистического режима компания *Procter & Gamble* добавила на упаковки стиральных порошков, продаваемых в Чехии, надписи на немецком языке.²¹ Исследование рынка показало, что чехи рассматривают товары, на упаковках которых содержатся надписи на английском или немецком языке, как более качественные, чем те, чьи упаковки оформлены исключительно на чешском. Часто модификации подвергаются ингредиенты продуктов питания, дабы те лучше соответствовали местным вкусам. Компания *Gerber*, например, адаптирует свое детское питание с учетом требований местной культуры. Компания обнаружила, что в Польше матери отказываются покупать своим детям банановое пюре, так как в этой стране банан считается символом дорогостоящей роскоши. Вместо этого польки отдают предпочтение продуктам «Gerber» из овощей и мяса кролика, а японки — сушеным сардинам с рисом.²² *Frito-Lay*, подразделение компании *Pepsi*, тоже модифицирует свои снеки в соответствии с потребностями иностранных потребителей, предлагая, например, полякам и венграм чипсы со вкусом паприки, южноафриканцам — с уксусом и солью, корейцам — со вкусом креветок.²³ Ученые компании работают над созданием снека со вкусом кальмара и арахиса — считается, что такой продукт будет пользоваться большим спросом у жителей южноазиатских стран. Видимо, именно по культурным причинам ни *Gerber*, ни *Frito-Lay* пока не планируют выпускать такие продукты на рынок Северной Америки.

Культура может оказывать и другое воздействие на товарную политику. Например, зарубежные автомобильные компании узнали, что японские потребители чрезвычайно требовательны к качеству. Для многих японских потребителей автомобиль — это скорее символ статуса, чем средство передвижения: средний пробег автомобиля в Японии составляет всего 5000 миль в год — это примерно в три раза меньше, чем в США. Поэтому внешний вид машины зачастую важнее ее

Е-перевод

Первыми активными пользователями Интернета стали американцы. Поэтому неудивительно, что большинство web-сайтов выполнены на английском языке. Большинство пользователей, где бы они ни находились и на каком бы языке ни говорили, могли прочесть как минимум часть того, что видели на экране. Однако в последние несколько лет наибольший приток пользователей сети наблюдается за пределами США. Это привело к появлению огромного числа сайтов, ориентированных на пользователей из других культур. У маркетологов всего мира появилась пища для размышлений: как объединить язык и содержание так, чтобы достичь наибольших результатов?

Один из ключевых факторов состоит в том, что в настоящее время 50% пользователей Интернета не владеют английским языком в совершенстве. Дизайнеры web-сайтов полагаются на средства машинного перевода, разрабатываемые такими компаниями, как *TRADOS*. Одним из заказчиков *TRADOS* является *Kelly Services* — кадровое агентство, насчитывающее около 200 000 клиентов по всему миру. Агентству понадобилось перевести свой сайт, включая учебные материалы, документацию к программному обеспечению и системы оценки, с английского языка на испанский, французский, немецкий, голландский и итальянский. До этого переводом занимались 10 штатных переводчиков *Kelly Services*, обходившихся компании в \$255 000 в год. С использованием «*TRADOS*» с той же работой справляются два человека, а затраты снизились вдвое. При этом время перевода сократилось на 70%.

Однако результаты простого пословного перевода часто оказываются неудовлетворительными, так как пользователи из разных регионов придерживаются разных обычаев. Так, при разработке web-сайтов для зарубежных пользователей необходимо учитывать разницу валют и систем измерения. В странах, где принято читать справа налево или сверху вниз, web-сайты должны быть выполнены соответственно. Люди, не владеющие английским языком, могут не понимать смысл сетевых символов. Даже компьютеры, используемые в разных странах, различаются между собой. За пределами США высокоскоростные каналы связи гораздо менее распространены, а потому сайты с обилием графики могут загружаться недопустимо медленно.

Американские фирмы понимают, что им нужно выходить на разнообразных покупателей в виде клиентов из-за рубежа и иммигрантов, в противном случае они рискуют проиграть в конкурентной борьбе. К примеру, у eBay, гиганта онлайн-аукционов, есть 20 национальных сайтов. *Amazon*, *Yahoo!*, *AOL* — все они заняты разработкой интернационального контента. Тем не менее 55% американских деловых web-сайтов по-прежнему предлагаются лишь на английском языке. Бриджит Бивер, немка, работающая в США, предпочитает сайты на своем родном немецком. «Многоязычный характер обслуживания служит дополнительным стимулом к пользованию услугами фирмы», — заявляет она. В Интернете звучат разные голоса, и американские фирмы должны к ним прислушиваться.

Источники: «Babel.net», BusinessWeek, December 17, 2000, pp. 78-80; «The Next Web», BusinessWeek, March 4, 2002, pp. 99-101; «Surfing in Tongues», BusinessWeek, December 11, 2000, pp. 84-86.

ходовых характеристик. Японец может отказаться от покупки автомобиля, если у того краска под капотом лежит неровно или пробка бензобака закручивается слишком свободно.²⁴ Многие немецкие потребители очень озабочены защитой окружающей среды. Как результат, фирмам часто приходится вносить в конструкцию продаваемых в Германии товаров изменения, обеспечивающие простоту переработки и утилизации.

Бывает, что культура страны может вынуждать вносить определенные изменения в зарубежный продукт. Например, несмотря на популярность американ-

ских фильмов в Азии, компании *HBO* часто приходится редактировать фильмы, прежде чем показывать их в консервативных азиатских странах. В Малайзии *HBO* не смогла показать «Список Шиндлера» и «Амистад», так как оба фильма содержали эпизоды с обнаженной натурой, а их режиссер, Стивен Спилберг, не разрешает вырезать из своих фильмов какие-либо сцены. Принимая же во внимание превалирующую политику властей Сингапура, маловероятно, что местные зрители увидят сериалы «Секс в большом городе» и «Клан Сопрано».²⁵

Углубленное изучение культуры

Немного стиля и вкуса никогда не повредит фирме, продвигающей свои товары во Франции. Французы гордятся своей культурой и любовью к изящным вещам. Упустите сей факт, и ваш товар, скорее всего, останется пылиться на прилавке. Узнайте подробности этого влияния культуры на маркетинг.


www.prenhall.com/griffin



CulturaQuest

Экономические факторы

На желаемые качества товара может повлиять уровень экономического развития страны. Потребители из богатых стран в целом отдают предпочтение более функционально насыщенным товарам, а более чувствительные к цене потребители из стран победнее обычно выбирают так называемые «пустые» версии тех же товаров. К примеру, в таких странах зубные пасты и шампуни часто продаются в упаковках, рассчитанных на одно применение, что делает эти продукты более доступными для местных жителей. Также на решении об адаптации может сказаться качество инфраструктуры в стране. Так, для стран с плохими дорогами автопроизводители часто готовят модификации с усиленными подвесками. Кроме того, на конструкции товара может сказаться наличие ремонтных услуг и их стоимость. Автомобили, продаваемые в бедных странах, часто строятся на основе упрощенных технологий, что позволяет ремонтировать их в неспециализированных мастерских.

Бренды

Фирменные наименования товаров (бренды) — один из элементов, наиболее часто подвергающихся стандартизации. В этом случае фирма может снизить свои затраты на упаковку, дизайн и рекламу. Она может также пользоваться эффектом перемещения своих рекламных сообщений с одних рынков на другие. Например, выход *Avon* на рынок Таиланда оказался проще оттого, что миллионы тайских потребителей уже видели рекламу этой косметики по гонконгскому телевидению.²⁶ Компания *Mars, Inc.* тоже решила воспользоваться выгодами стандартизации и отказалась от таких популярных, но локальных брендов, как «Marathon» в Великобритании и «Raider» в континентальной Европе, ради более известных «Snickers» и «Twix».²⁷ Иногда, впрочем, законодательные или культурные факто-

ры все же вынуждают фирму изменять товарные знаки, под которыми они продают свои товары. Например, в Испании *Grupo Modelo SA* продвигает свое пиво «Corona» под маркой «Coronita», так как марка «Corona» уже зарегистрирована за одним местным виноградником.²⁸ В помешанной на снижении веса Северной Америке компания *Coca-Cola* называет свою низкокалорийную колу «Diet Coke», а на других рынках — «Coca-Cola Light».

Аспекты и решения ценовой политики

Второе «Р» международного маркетинг-микса — ценообразование (*pricing*). Создание эффективной ценовой политики — критический фактор успеха любой фирмы.²⁹ Ценовая политика прямо влияет на величину получаемой фирмой выручки. Она же служит мощным стратегическим орудием, позволяющим фирме формировать свою конкурентную среду. Например, компания *Toys «R» Us* достигла успеха в Германии, Японии, США и в других странах, продавая недорогие игрушки в экономичных, напоминающих склады магазинах. Своими низкими ценами она вынуждает конкурентов сокращать издержки, менять системы распределения, уменьшать норму прибыли. Фактически своей агрессивной ценовой стратегией *Toys «R» Us* вынуждает конкурентов бороться за азиатских, европейских и североамериканских потребителей на условиях, диктуемых ею самой. Как было показано во вступительном кейсе этой главы, *Wal-Mart* делает примерно то же самое в Европе.

Разрабатывать ценовую политику, обеспечивающую прибыльность деловых операций, приходится большинству внутренних и международных фирм, однако у последних эта задача сложнее. Начнем с того, что затраты на осуществление одной и той же деятельности сильно различаются в зависимости от страны. Из-за разницы в стоимости транспортных услуг и тарифов цена товара на момент доставки в страну оказывается разной. На конечную цену, которую платит покупатель, также влияют различия в методах дистрибуции. В США, например, из-за интенсивной конкуренции между дистрибьюторами разница между отпускными ценами производителей и розничными ценами минимальна. В Японии, напротив, существует неэффективная многоуровневая система распределения, когда товар, прежде чем попасть к потребителю, проходит через цепочку посредников, из-за чего его цена часто возрастает.

Дополнительной ценовой проблемой могут стать колебания обменного курса валюты. Когда национальная валюта экспортера дорожает, фирме приходится выбирать между сохранением цен на свою продукцию в национальной валюте (что делает ее товары дороже за рубежом) и сохранением цен в валюте принимающей страны (что снижает размер ее прибыли, так как с каждой проданной единицы товара экспортер получает меньше денег в своей валюте).

Влияние обменных курсов на решения о цене особенно сильно на рынках, где фирмам приходится учитывать влияние цен на новые товары на цены поддержанных товаров. В качестве примера можно привести рынок автомобилей представительского класса, где готовность потребителей платить большие деньги за новый

«BMW» или «Lexus», а также готовность банков финансировать такие покупки основывается на расчете цены, которую они впоследствии могут получить при продаже машины. Предположим, компания *BMW* решает сохранять свою прибыль, поднимая цены в США, когда курс доллара снижается по отношению к евро, и понижая их, когда доллар по отношению к евро растет. Когда доллар падает, продажи *BMW* в США падают. Когда доллар растет, *BMW* может снизить цены на новые машины, и тогда объем продаж в США увеличится. Но из-за такого решения цены на подержанные «BMW» упадут — к неудовольствию существующих владельцев машин этой марки, рассчитывавших продать их дороже. Как результат, они с меньшей вероятностью захотят купить новый «BMW» в будущем. Зная об этой проблеме, производители представительских автомобилей, такие как *BMW*, часто воздерживаются от изменений цен в ответ на колебания обменных курсов. К аналогичным выводам пришли производители других предметов роскоши, таких как часы «Rolex» и ручки «Montblanc».

Все эти факторы международные фирмы должны учитывать при разработке ценовой политики для рынка каждой обслуживаемой страны. Они должны решить, хотят ли предлагать единые цены на всех рынках или адаптировать цены в соответствии с потребностями каждого из них. Принимая решение о цене, фирмы обязаны помнить, что уровень конкуренции, каналы распределения, уровни доходов, правовое регулирование и стабильность валюты могут сильно меняться от страны к стране.

Ценовая политика

Международные фирмы обычно принимают одну из трех ценовых политик:³⁰

- 1) политика стандартной цены;
- 2) двухуровневая ценовая политика;
- 3) рыночное ценообразование.

Международная фирма, следующая геоцентрическому подходу к международному маркетингу, принимает **политику стандартной цены**, когда на товары и услуги устанавливаются одни и те же цены вне зависимости от того, где они продаются или от национальности покупателей. Такой подход часто выбирают фирмы, торгующие ходовыми и легко транспортируемыми товарами. Например, если бы фирма, выпускающая микросхемы памяти типа *DRAM*, устанавливала для разных покупателей сильно различающиеся цены, то некоторые ее заказчики, находящиеся в более благоприятном положении, стали бы перепродавать чипы другим, пользующимся менее выгодными условиями покупателям, — учитывая малый размер и высокую стоимость микросхем, это не составляет большого труда. К этой ценовой политике часто прибегают и фирмы, реализующие сырьевые товары на конкурентных рынках. Производители сырой нефти, такие как *Aramco*, *Kuwait Oil* и *Petex*, предлагают свою продукцию всем покупателям по ценам, определяемым спросом и предложением на мировом рынке данного сырья. Другие сырьевые товары, производимые и реализуемые по всему миру, как то уголь и сельскохозяйственная продукция, также продаются по конкурентным ценам с соответствующими поправками на качество и транспортные расходы, но практически без учета страны-покупателя.

Международная фирма, следующая этноцентрическому подходу к маркетингу, пользуется **двухурвневой ценовой политикой**, когда на внутреннем рынке на товары устанавливается одна цена, а на всех международных рынках — другая. В этом случае на внутреннюю выручку от реализации обычно относятся все затраты, связанные с исследованиями и разработками, административные накладные расходы, амортизация капитала и т. д. Затем, избавив себя от необходимости покрывать эти издержки, фирма устанавливает единую цену для зарубежных рынков. Фактически единственные затраты, которые должны быть покрыты за счет зарубежных продаж, это добавочные расходы, связанные с реализацией товара за рубежом, а именно затраты на производство единицы продукции, затраты на транспортировку, тарифы и зарубежные издержки дистрибуции.

К двухурвневому ценообразованию часто прибегают фирмы, только-только начинающие международные деловые операции. В краткосрочной перспективе назначение для иностранных покупателей цены, покрывающей маргинальные издержки, может быть для таких фирм подходящим подходом. Однако выраженный этноцентризм двухурвневой ценовой политики говорит о том, что в долгосрочном периоде это не может стать подходящей ценовой стратегией. Фирма, рассматривающая зарубежных покупателей как добавочную, маргинальную, а не неотъемлемую, интегральную часть своего бизнеса, едва ли сможет выработать международные навыки, опыт и взгляды, необходимые для успешной конкуренции на мировых рынках.

Фирмы, принимающие двухурвневую ценовую политику, также рискуют встретить обвинение в демпинге. Вспомним из главы 9, что демпинг — это реализация товаров фирмы на зарубежном рынке по цене более низкой, чем на внутреннем рынке. При двухурвневом ценообразовании такое более чем возможно. В большинстве ведущих стран — участниц мировой торговли действуют законодательные ограничения, призванные защищать внутренние фирмы от демпинга со стороны иностранных конкурентов. Например, в середине 1990-х гг. компании *Toyota* и *Mazda* были обвинены в демпинге на американском рынке минивэнов. И хотя в данном конкретном случае японские автопроизводители не подверглись никаким санкциям, впоследствии обе компании подняли цены на свои минивэны, дабы избежать новых прецедентов.

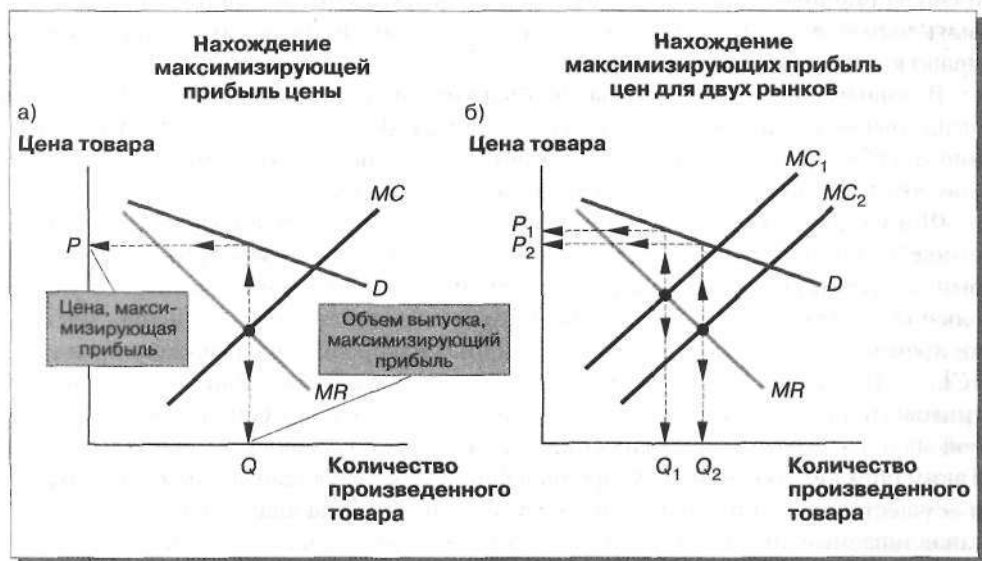
Рыночное ценообразование

Международная фирма, следующая полицентрическому подходу к международному маркетингу, руководствуется **рыночной ценовой политикой**. Рыночное ценообразование — самая сложная из трех ценовых политик, но при этом и самая распространенная. Фирма, избравшая рыночную ценовую политику, дифференцирует свои цены для каждого конкретного рынка, стремясь максимизировать прибыль на каждом из них.

Вспомним из курса микроэкономики, что максимизирующий прибыль объем выпуска (количество товара, которое должна выпустить фирма, чтобы получить максимальную прибыль) определяется точкой пересечения кривых предельного дохода и предельных издержек. Максимизирующая прибыль цена определяется по точке на кривой спроса на продукцию фирмы, соответствующей максимизи-

рующему прибыль объему выпуска. На рис. 16.3, а кривые предельного дохода (MR) и предельных издержек (MC) пересекаются в точке Q — это и есть искомый объем выпуска. Если провести линию от этого количества до кривой спроса (D), а затем найти на оси y соответствующее значение, мы получим максимизирующую прибыль цену P , или наибольшую цену, при которой может быть реализован объем Q . Именно такую цену фирма рассчитывает и устанавливает на каждом обслуживаемом рынке при рыночной ценовой политике. На рис. 16.3, б показана ситуация, когда фирма имеет на двух рынках одинаковые кривые спроса и предельного дохода, но разные кривые предельных издержек. В стране 1 предельные издержки (MC_1) выше, чем в стране 2 (MC_2). Соответственно, в стране 1 максимизирующая прибыль цена (P_1) выше, чем в стране 2 (P_2).

Рис. 16.3. Определение максимизирующей прибыль цены



Для успешного применения рыночного ценообразования должны соблюдаться два условия.

1. В странах, где фирма реализует свою продукцию, должны различаться условия спроса и/или уровень издержек. Это условие, как правило, выполняется, так как разные страны отличаются разными налогами, тарифами, уровнем жизни, уровнем конкуренции, развитостью и издержками инфраструктуры и многими другими факторами.
2. Фирма должна быть в состоянии противодействовать арбитражу, о чем говорилось в гл. 8. От рыночной ценовой политики не будет никакого проку, если покупатели могут приобретать товары фирмы в «дешевых» странах и перепродавать их в странах с более высокими ценами, извлекая из этого прибыль. Если колебания цены между странами невелики, импортные та-

риффы, затраты на транспортировку и другие операционные издержки делают арбитраж невыгодным. Если же цены различаются значительно, арбитраж может стать серьезной помехой рыночному ценообразованию.

При соблюдении двух названных условий преимущества полицентрического подхода очевидны. Фирма может устанавливать повышенные цены там, где рынки это терпят, и снижать цены там, где ей необходимо оставаться конкурентоспособной. Такой подход позволяет, кроме того, на каждом зарубежном рынке соотносить местные издержки с местными доходами от реализации, давая корпоративным стратегам и специалистам по планированию возможность лучше распределять ресурсы фирмы между рынками. Подобная гибкость, однако, дается не бесплатно. Чтобы извлечь выгоды рыночного ценообразования, локальные менеджеры должны внимательно отслеживать объемы продаж и конкурентную ситуацию на своих рынках, чтобы можно было вносить надлежащие и своевременные коррективы. Кроме того, штаб-квартира организации должна быть готова делегировать локальным менеджерам полномочия, чтобы те имели право корректировать цены на своих рынках.

В дополнение к потенциальным обвинениям в демпинге, о чем говорилось выше, рыночная ценовая политика содержит в себе три других риска: 1) причинение ущерба торговой марке; 2) развитие серого рынка ее продукции и 3) возмущение потребителей по поводу дискриминационных цен.

Фирма должна следить за тем, чтобы цены, которые она назначает на одном рынке, не вредили имиджу ее торговой марки, тщательно оберегаемому на других рынках. Представим, например, что компания *Kirin* предлагает своим североамериканским и европейским бренд-менеджерам продвигать «Chivas Regal» как виски премиум-класса по высокой цене, а японским бренд-менеджерам — продавать «Chivas Regal» как непрестижный бренд по бросовой цене. Ввиду такого маркетингового подхода в Японии *Kirin* рискует растерять премиальный имидж торговой марки «Chivas Regal», закрепившийся за ней в Северной Америке и Европе. Таким образом, любая международная фирма, реализующая «брендовые» товары и осуществляющая рыночное ценообразование, должна анализировать цены, устанавливаемые локальными менеджерами, дабы обеспечивать целостность имиджа своих торговых марок, формируемого на разных рынках.

Фирма, следующая рыночной ценовой политике, также рискует столкнуться с развитием серых рынков своих товаров в результате арбитража. **Серый рынок** — это рынок, возникающий, когда товары импортируются в страну легально, но не через нормальные, авторизованные производителем каналы распределения. (Это явление называют также **параллельным импортом**.) Серый рынок может возникнуть, когда цена на одном рынке существенно ниже цены, устанавливаемой фирмой на другом рынке, так что предприниматели могут купить товар на дешевом рынке и перепродать его на более дорогом, получив прибыль. В этой связи фирма с большой разницей цен между рынками рискует потерять эту разницу по причине серого рынка. Серые рынки часто возникают, когда фирмы не корректируют местные цены после значительных колебаний курсов валют. *Coca-Cola*, например, столкнулась с такой проблемой в середине 1990-х гг., когда произошло усиление иены по отношению к доллару. Японские дискаунтеры

смогли закупать в США и импортировать продукцию компании по цене на 27% ниже официальной цены «Соке» в Японии, тем самым подрывая ценовую стратегию *Coca-Cola* в обеих странах.³¹ Схожая проблема возникла у компании *Merck*, когда британский фунт стерлингов вырос по отношению к другим европейским валютам. *Merck* была вынуждена снизить в Великобритании цены на многие выпускаемые ею лекарства, в том числе и на недавно открытый препарат для больных СПИДом под названием «Crixivan», так как начался параллельный импорт из других стран ЕС.³²

К числу товаров, наиболее часто становящихся предметами серого импорта, относятся такие дорогостоящие изделия, как автомобили, фото- и видеокамеры, компьютеры, лыжное снаряжение, наручные часы. Кроме того, серые рынки более распространены в странах со свободной рыночной экономикой, где их возникновению способствует малый объем государственного регулирования. Согласно проведенной недавно оценке, в США ежегодный объем продаж на серых рынках приближается к отметке \$130 млрд.³³ Ликвидировать или контролировать серые рынки путем правовых действий пытались многие многонациональные корпорации, однако мало кто из них добился в этом деле сколько-нибудь заметных успехов.

Серые поставки подрывают рыночную ценовую политику фирмы и часто приводят к снижению ее прибыли. Кроме того, они вызывают трения между фирмой и ее дистрибьюторами, теряющими продажи, но, тем не менее, вынужденными либо оказывать неофициальным покупателям поддержку и гарантийное обслуживание (и соответственно нести дополнительные затраты), либо объяснять недовольным людям, почему они не могут этого сделать. К примеру, по данным компании *Charles of the Ritz*, ее духами «Orium» торгуют свыше 10 000 розничных торговцев, тогда как официальное разрешение на это имеется лишь у 1300 из них. Цены авторизованных дилеров неизменно оказываются выше цен серых импортеров, из-за чего у первых возникают трудности с соблюдением рекомендованного фирмой прейскуранта. Чтобы сгладить ситуацию, *Charles of the Ritz* решила помочь своим официальным представителям конкурировать с серыми дилерами. Для этого компания предоставила им дополнительные средства на рекламу и специальные скидки. Такая практика, впрочем, негативно отражается на величине прибыли фирмы.

Третья опасность заключается в возмущении потребителей. У потребителей из страны с высокими ценами может возникнуть чувство, что с такой политикой ценообразования их просто-напросто обманывают. Например, мыло для лица «Clinique» компании *Estee Lauder* в Токио стоит \$40, а в США то же самое мыло продается за \$10. *J. Crew* предлагает японским покупателям платить за свои шерстяные свитеры \$130, а в Америке они стоят \$48. Данная тема стала предметом обсуждения в японских газетах и на телевизионных каналах, утверждавших, что зарубежные компании извлекают дополнительный доход за счет японских потребителей. И хотя в ответ на это официальные представители различных фирм заявляли, что разница цен обусловлена высокой стоимостью ведения бизнеса в Японии, недоброжелательство потребителей, вызванное противоречивой ценовой политикой, отнюдь не способствует росту продаж.³⁴

Вопросы и решения относительно продвижения товара

Продвижение (*promotion*), третье «Р» международного маркетинг-микса, включает в себя все усилия международной фирмы по повышению желательности ее продукции для потенциальных покупателей. Продвижение чаще всего бывает направлено именно на покупателей, однако успешные фирмы понимают, что для обеспечения благоприятного отношения к ним самим и к их товарам коммуникации также должны вестись с дистрибьюторами и с широкой общественностью. Так как продвижение представляет собой коммуникации с аудиториями из принимающей страны, это самый культурно насыщенный элемент из всех четырех «Р». Фирма должна особенно внимательно следить за тем, чтобы сообщение, которое получает аудитория в принимающей стране, на самом деле оказалось тем сообщением, которое фирма намеревалась передать. В этой связи международным менеджерам по маркетингу необходимо эффективно сочетать и задействовать все четыре элемента комплекса продвижения — рекламу, личные продажи, стимулирование сбыта и публик рилейшнз, мотивируя с их помощью потенциальных покупателей к приобретению продукции фирмы.

Реклама

Для большинства международных фирм, в особенности торгующих потребительскими товарами и услугами, реклама является самым важным элементом продвижения. При разработке рекламной стратегии фирма должна учесть три фактора:

- 1) сообщение, которое она хочет донести;
- 2) средства информации, с помощью которых это можно сделать;
- 3) желаемая степень глобализация рекламных усилий.

Во то же время фирма должна принимать во внимание релевантные культурные, лингвистические и законодательные ограничения, присутствующие на рынках разных стран.

Сообщение. Сообщение, или идея рекламного обращения — это факты или впечатления, которые рекламодатель желает донести до потенциальных покупателей. Автопроизводитель может доносить идею ценности (низкой цены), надежности (качества) и/или стиля (имиджа и престижа). Выбор сообщения во многом отражает то, какими фирма видит свои товары и услуги и как ей хочется, чтобы их видели покупатели. *Coca-Cola*, например, считает, что ее продукция помогает потребителям наслаждаться жизнью, о чем и говорится в ее рекламных обращениях по всему миру. Товары, используемые в разных областях в разных целях, должны продвигаться по-разному. К примеру, в США мотоциклы рассматриваются в основном как средство отдыха, тогда как во многих других странах они являются в первую очередь средством передвижения. В этой связи в американской рекламе мотоциклов «Honda» и «Kawasaki» акцент делается на удовольствии от езды, а в менее развитых странах — на надежности и функциональности мотоциклов как недорогого средства передвижения.³⁵

Важной составляющей рекламного сообщения часто служит страна происхождения товара.³⁶ Следящая за модой европейская и японская молодежь часто рас-

смачивает товары, изготовленные в США, как очень стильные. По этой причине в рекламе мотоциклов «Harley Davidson», гитар «Gibson», шляп «Stetson» и Национальной баскетбольной ассоциации — это лишь малая часть из множества примеров — выделяется их американское происхождение. Японская продукция часто воспринимается как высококачественная, поэтому международные фирмы подчеркивают японское происхождение таких товаров, как автомобили «Toyota» и бытовая электроника «Sony».

Средство информации. Средство информации — это коммуникационный канал, используемый рекламодателем для передачи сообщения. Международные менеджеры по маркетингу должны выбирать эти средства, исходя из доступности, правовых ограничений, уровня жизни, уровня грамотности, культурной однородности и других факторов каждого конкретного рынка. В двуязычных и многоязычных странах, таких как Бельгия, Швейцария и Канада, международные фирмы должны выбирать средства информации таким образом, чтобы охватить каждую из существующих в стране культурных групп. Так, в Швейцарии компания *Nestle* обращается к франкоязычной аудитории посредством рекламы в газетах, издаваемых на французском языке, а к немецкоязычной аудитории — через рекламу в газетах, издаваемых на немецком.

На используемые фирмами средства информации также может повлиять уровень экономического развития страны. Во многих развивающихся странах телевизорами владеют далеко не все, да и уровень грамотности может быть невысок. Это снижает полезность телевидения, газет и журналов как средств рекламы, но зато повышает значимость радио. Некоторые фирмы нашли инновационные решения в плане коммуникаций с потенциальными потребителями. Например, *Colgate-Palmolive* задалась целью повысить объем продаж в сельских районах Индии. К несчастью, телевизор есть лишь в каждой третьей сельской индийской семье и более половины сельских жителей неграмотны. Чтобы охватить этих покупателей, маркетологи компании придумали «видеовэны» — грузовые автомобили, путешествовавшие по загородным районам страны. Торговые представители сначала демонстрировали местным жителям получасовые видеоролики-телемагазины, расхваливавшие продукцию компании, а затем раздавали бесплатные образцы зубной пасты «Colgate» и щетки. Метод оказался эффективным, да настолько, что за последние 10 лет потребление зубной пасты в сельской Индии увеличилось вдвое.³⁷ В разделе «Мир в фокусе» рассказано еще об одном необычном, но инновационном подходе к созданию средств рекламы, адаптированных к условиям локальных рынков.

К использованию определенных средств информации фирму также могут подтолкнуть правовые ограничения. В большинстве стран существует ограничение на количество телевизионных каналов, а также на объем эфирного времени, продаваемого рекламодателям. Под запрет часто попадает реклама потенциально вредных для общества товаров в определенных средствах информации. К примеру, в Южной Корее, Малайзии, Гонконге, Китае и Сингапуре запрещено рекламировать сигареты по телевидению. В Южной Корее этот запрет распространяется на журналы, ориентированные на женщин и лиц, не достигших 20 лет; в Гонконге он распространяется на радио, в Китае — на радио, газеты и журналы, а в Синга-

Мир в фокусе

Продажа под парусом

Многие годы почти вся реклама в Египте выполнялась в одном из двух видов: либо как телевизионная реклама, где танцующие женщины расхваливали товары на фоне статичных декораций, либо как низкокачественные наружные щиты, случайным образом разбросанные вдоль автодорог. В последнее время, однако, желание привлечь внимание 65 млн жителей этой североафриканской страны побудило международных рекламодателей к поискам новых средств рекламы.

Средством, привлечшим наибольшее внимание, оказалась фелюга. Фелюгами называются небольшие парусные суда, перемещающиеся вверх и вниз по течению Нила; они служат средством транспорта и одновременно отдыха еще со времен фараонов. Компании с помощью фелюг перевозят товары, а семьи частенько арендуют их на день, чтобы выбраться на природу. Туристы также выстраиваются в очередь, чтобы прокатиться на фелюге.

Фелюги оснащаются большими треугольными парусами белого цвета. На них-то компания *Coca-Cola* и решила поместить свою рекламу.

Она заключила двухгодичное соглашение с одним из крупнейших в Египте перевозчиков на фелюгах, заплатив 27 тыс. египетских фунтов (это около \$8000), плюс новые паруса. Сначала *Coca-Cola* хотела использовать красные паруса, чтобы сделать свою торговую марку заметнее. Но поскольку паруса на фелюгах испокон веков были белыми, пришлось избрать этот традиционный цвет, нанеся на него красный логотип. Вскоре идею *Coca-Cola* подхватила компания *Perrier*, заключившая рекламное соглашение с другим крупным речным оператором. К рекламированию товаров на фелюгах подключилась и недавно приватизированная каирская компания *Al Ahram Beverages Co.* И все же так легко традиции не изменишь. Несмотря на то, что пассажиры фелюг с рекламой «*Coca-Cola*» угощаются лимонадами этой марки, большинство египтян по-прежнему предпочитают свой традиционный напиток, яблочный сок!

Источник: «Advertising Breezes Along the Nile River with Signs for Sails», *Wall Street Journal*, July 18, 1997, pp. A1.A11.

пуре — вообще на все средства информации.³⁸ В США, впрочем, такой запрет привел к тому, что табачные фирмы стали спонсировать спортивные состязания и размещать наружную рекламу на стадионах, где она попадает в поле зрения телекамер.³⁹ Обычной практикой во многих странах является законодательное ограничение рекламы алкогольной продукции.

Глобальная и локальная реклама. Помимо всего прочего фирма должна решить, может ли она использовать одну и ту же рекламу своих товаров и услуг повсюду или же рекламу необходимо подстраивать под каждый обслуживаемый рынок.⁴⁰ Некоторые товары, такие как прохладительные напитки «*Coca-Cola*», шариковые ручки «*Vic*», джинсы «*Levi's*» и гамбургеры «*McDonald's*», имеют практически универсальную привлекательность. Их производители часто рекламируют себя в глобальном масштабе, проводя одну и ту же рекламную кампанию на всех обслуживаемых рынках. Например, в конце 1990-х гг. *Coca-Cola* выпустила серию рекламных обращений, объединенных слоганом «Всегда *Coca-Cola*». Реклама была показана по всему миру.⁴¹

Иногда международные компании вносят в рекламу незначительные изменения, отвечающие потребностям местных рынков. Корпорация *Unilever* применила этот подход в рекламе мыла «*Dove*». Его телевизионные ролики были идентичными на всех рынках, но актрисы были разными. В одних и тех же декорациях

последовательно сняли американских, итальянских, немецких, французских и австралийских моделей, и каждая из них на своем родном языке говорила: «"Dove" на четверть состоит из увлажняющего крема».⁴² *Nestle* продвигала в Европе шоколад «Kit Kat» под одним и тем же слоганом «Есть перерыв, есть "Kit Kat"», но фон, на котором снималась реклама, был разным, чтобы обращения в большей степени привлекали покупателей из разных стран.

Другие фирмы выбирают стратегию регионализации. *IBM*, к примеру, начала рекламировать свои персональные компьютеры в Европе с создания общеевропейской рекламной кампании. Вместо того чтобы создавать для каждой страны отдельное рекламное обращение, *IBM* использовала в телевизионной и печатной рекламе один и тот же текст и изображение, меняя только язык. Фирма подсчитала, что такой подход позволил ей сэкономить на креативных и производственных затратах от \$22 млн до \$30 млн (при общем рекламном бюджете в \$150 млн). Впрочем, главным для *IBM* была не экономия, а создание единого имиджа марки. Кампания была призвана донести до всех европейских клиентов, в какой бы стране они ни находились, одно и то же сообщение о товаре. Аналогичным образом поступила фирма *Levi Strauss*, использовавшая одну и ту же телевизионную рекламу для продажи «Levi's 501» на шести европейских рынках.⁴³ Поскольку каждый такой ролик стоил примерно \$500 000, *Levi Strauss* потратила бы на шесть роликов порядка \$3 млн, поэтому, выбрав такую региональную стратегию, она на одном только производстве рекламы сэкономила \$2,5 млн.⁴⁴

Выбор стандартизированной или специализированной рекламной кампании зависит еще и от сообщения, которое хочет передать фирма. Стандартизированная реклама обычно содержит менее конкретную информацию, чем специализированная. Реклама таких товаров, как сладости и прохладительные напитки, допускает стандартизацию по той причине, что в ней делается акцент на теплых, эмоциональных аспектах их потребления, в то время как реклама кредитных карт, автомобилей, авиакомпаний и т. д. обычно адаптируется к потребностям местных потребителей.⁴⁵

Личные продажи

Второй элемент комплекса продвижения — **личные продажи** или реализация товаров и услуг на основе персональных контактов. Наиболее распространенный подход к личным продажам - использование торговых представителей, контактирующих с потенциальными покупателями и пытающихся продать им товары или услуги фирмы.⁴⁶ Ввиду тесного контакта между продавцом и потенциальным покупателем фирмы чаще всего привлекают в качестве представителей местных жителей. Когда фирма только начинает международную деятельность, она обычно поручает создание системы личных продаж местным сбытовым организациям, работающим с товарами нескольких разных фирм. По мере того как фирма растет и расширяет покупательскую аудиторию на новом рынке, она может сформировать собственный штат торговых работников. *Colgate-Palmolive*, например, с большим успехом воспользовалась методом личной продажи, когда завоевывала себе долю рынка в центральной Европе. После падения «железного занавеса» фирма открыла свой офис в Варшаве, где организовала обучение профессиональных

продавцов. Благодаря этим людям *Colgate-Palmolive* стала лидером польского рынка потребительских товаров.⁴⁷

Для промышленных и потребительских товаров важность личной продажи как элемента комплекса продвижения различна. Покупателям товаров производственного назначения (сложных машин, электронного оборудования и специального программного обеспечения) часто требуется техническая информация об их характеристиках, правилах эксплуатации, техническом обслуживании и послепродажной поддержке. Хорошо обученные торговые представители часто в состоянии донести до покупателей информацию о тонкостях таких товаров лучше, чем печатные и вещательные средства информации. В сфере потребительских товаров личные продажи обычно ограничиваются реализацией продукции оптовикам и розничным торговцам. Большинство покупателей потребительских товаров считают рекламу, особенно в печати, на телевидении и на радио, более эффективным средством коммуникации с потребителями, чем личные продажи. Тем не менее этот метод все же используется для продвижения некоторых товаров. Компании *Avon* и *Amway*, например, с успехом применили на азиатском и европейском рынках свои модели личных продаж, разработанные в США. *American International Group (AIG)* за четыре года потихоньку набрала в Шанхае штат торговых работников из 5000 человек и сегодня занимает 90% рынка страхования жизни в этом городе.⁴⁸

В случае с *Amway* критическую роль в стратегии интернационализации сыграли личная продажа и этнические связи дистрибьюторов фирмы. В 1997 г., когда *Amway* решила проникнуть на рынок Филиппинских островов, она пригласила дистрибьюторов филиппинского происхождения из США, Новой Зеландии и Австралии в качестве послов, чтобы те рекрутировали торговых представителей в Филиппинах. Поскольку «послы» получают процент от сделок, заключенных с нанятыми ими представителями, свыше 100 дистрибьюторов *Amway* с готовностью за свой счет отправились на острова налаживать там торговую сеть. Такой же подход компания использовала для проникновения на корейский и китайский рынки.⁴⁹

Личные продажи сулят международной фирме несколько преимуществ:

- ✦ нанимая местных торговых представителей, фирмы вполне могут быть уверены в том, что эти люди понимают культуру, нормы и обычаи страны. Например, коренной житель Индии, выступающий в этой стране в качестве торгового агента, лучше осведомлен о местных условиях, чем такой же агент, присланный, скажем, из Испании;
- ✦ личная продажа способствует тесному, персональному контакту с покупателями. Покупатели видят перед собой живых людей и начинают ассоциировать этот личный контакт с фирмой;
- ✦ личная продажа упрощает фирме сбор ценной рыночной информации. Сведущие местные торговые представители — превосходный источник информации, с помощью которого можно разрабатывать для локального рынка новые товары и/или совершенствовать существующие.

С другой стороны, личная продажа — это относительно дорогостоящая стратегия. Все торговые представители должны получать адекватную оплату, при том

что каждый из них может охватить относительно малое число покупателей. У агента по продаже товаров производственного назначения, например, на встрече всего с одним из потенциальных покупателей может уйти целый день или даже больше. А после заключения сделки агенту, возможно, придется уделить покупателю еще немало времени, объясняя, как пользоваться товаром, и пытаясь заключить новые сделки. Кроме того, большинство крупных международных фирм считают необходимым создание региональных торговых представительств, где работают менеджеры по продажам и прочий вспомогательный персонал, а это дополнительные затраты на реализацию продукции.

Стимулирование сбыта

Стимулирование сбыта включает в себя специализированные маркетинговые усилия, такие как распространение купонов, внутримagaзинные акции, раздача образцов продукции, прямые почтовые кампании, совместная реклама и участие в специализированных выставках. Мероприятия стимулирования сбыта, направленные на оптовых и розничных торговцев, призваны увеличивать число таких посредников у фирмы и их заинтересованность в работе с нею. Многие международные фирмы принимают участие в крупных выставках, таких как парижское авиашоу и токийский автосалон, специально для того, чтобы вызвать у существующих и потенциальных дистрибьюторов интерес к своей продукции. Участие в международных выставках часто рекомендуется фирмам как первый шаг на пути на мировой рынок. В США министерство торговли часто оказывает помощь малым предприятиям в участии в таких выставках в рамках программы развития экспорта. Государственные органы с подобными функциями существуют и в большинстве других крупных торговых держав. Кроме того, фирмы могут проводить с розничными торговцами совместные рекламные кампании или выделять им специальные средства на рекламу, стимулируя к продвижению своих товаров.

Мероприятия стимулирования сбыта могут быть направлены на узкий сегмент потребителей или проводиться в течение короткого времени, после чего они прекращаются или заменяются более длительными программами. Такая гибкость делает стимулирование сбыта идеальным решением для маркетинговых кампаний, призванных отвечать местным обычаям и обстоятельствам. Например, *British American Tobacco*, *Philip Morris* и *R.J. Reynolds* конкурировали на тайваньском рынке, раздавая сигареты бесплатно. В США подобная практика не применяется. В Корее *Philip Morris* и *R.J. Reynolds* сумели расширить свои доли рынка за счет того, что предлагали местным потребителям бесплатные зажигалки и ежедневники с фирменной символикой; правда, чтобы их получить, нужно было совершить покупку.⁵⁰ Американские авиакомпании активно пользуются адресной рассылкой для переманивания международных туристов от зарубежных перевозчиков.

Паолик рилейшнз

Паблик рилейшнз (связи с общественностью) включают в себя усилия по улучшению репутации и имиджа фирмы в глазах широкой публики, не делая акцента на конкретных преимуществах отдельных товаров или услуг. Результатом эффективной работы в этом направлении является общая убежденность в том, что фирма -

это добропорядочный «корпоративный гражданин», имеющий хорошую репутацию и заслуживающий доверия.

Дальновидные международные фирмы понимают, что деньги, затрачиваемые на паблик рилейшнз, тратятся не зря, потому что с их помощью приобретаются политические союзники и упрощается задача донесения потребностей фирмы до широкой общественности. Понимают такие фирмы и то, что, будучи «иностранцами», они зачастую представляют собой привлекательные политические цели, — и потому стремятся обезопасить себя от политических нападков. В качестве примера можно привести компанию *Toyota*. Она получила от властей штата Кентукки существенные финансовые стимулы при строительстве в Джорджтауне сборочного автозавода, своего первого дочернего предприятия в США. В течение первых нескольких лет его работы *Toyota* подверглась серьезной критике за безучастность к местным общественным проблемам: японским фирмам, в отличие от американских, не свойственна корпоративная филантропия. В конечном итоге фирма поняла, что для создания доброго расположения к себе со стороны местных политиков ей необходимо изменить свои корпоративные взгляды в соответствии с американскими традициями. Впоследствии *Toyota* стала образцовым корпоративным гражданином: начала выдавать гранты местным благотворительным организациям, учредила вузовские стипендии для выпускников средних школ, стала спонсором местных молодежных спортивных команд.

Количественная оценка влияния правильно поставленных паблик рилейшнз затруднена, но с течением времени положительный образ и хорошая репутация в принимающей стране, вероятнее всего, пойдут международной фирме на пользу. Потребители с большей вероятностью игнорируют призывы местных компаний «покупать отечественное», когда их зарубежный конкурент также воспринимается как достойная уважения компания. Хорошие связи с общественностью могут помочь фирме и в переговорах с местными властями на тему районирования или выдачи либо продления лицензии, а также если фирма столкнется с кризисом или с неблагоприятной пропагандой в свой адрес. Так, в 1986 г. компания *Toshiba* оказалась в очень трудной ситуации, когда стало известно, что одна из ее дочерних компаний нелегально поставляет в СССР передовые по тем временам технологии, затрудняющие обнаружение атомных подводных лодок. Обычно подобные нарушения режима секретности остаются незамеченными для широкой публики. Однако на сей раз, к сожалению для *Toshiba*, американские читатели многое узнали о технологической природе подводной войны из популярного романа 1980-х гг. «Охота за "Красным октябрём"» Тома Клэнси. Но имелась и хорошая новость: в США *Toshiba* была на очень хорошем счету. Благодаря репутации, заблаговременно завоеванной у местных властей, видных общественных деятелей и собственного трудового коллектива, *Toshiba* смогла избежать торговых санкций, которые поставили бы ее репутацию в США под угрозу.

Вопросы и решения в сфере дистрибуции

Четвертое «Р» международного маркетинг-микса — это место (*place*), чаще имеваемое распределением или дистрибуцией. Дистрибуция — это процесс переме-

щения товаров и услуг от фирмы в руки покупателей. (Как будет показано в главе 17, дистрибуция также является одной из составляющих международной логистики.) В этой связи перед фирмой стоят две важные группы вопросов:

- 1) физическая транспортировка товаров и услуг от места их создания до различных рынков, где они могут продаваться;
- 2) выбор каналов распределения товаров на выбранных рынках.

Международная дистрибуция

Наиболее очевидный вопрос, на который должны ответить менеджеры по дистрибуции международной фирмы, касается выбора способа (или способов) транспортировки, чтобы доставить товары фирмы от места их происхождения в пункты назначения. Данный выбор предполагает понятный компромисс между временем и издержками (табл. 16.2). Быстрые способы транспортировки, такие как воздушный транспорт и автомобильные перевозки, обходятся дороже более медленных, такие как морские перевозки, железнодорожный транспорт, трубопроводы и баржи. Однако выбор способа транспортировки влияет на стоимость товарно-материальных запасов фирмы, на уровень сервиса, а также на эффективный срок хранения товара, вероятность повреждения груза при доставке, требования к упаковке. Международным авиаперевозкам, например, свойственны высокие оценки по всем этим показателям, а морским перевозкам, наоборот, очень низкие.

Таблица 16.2
Преимущества и недостатки различных способов
транспортировки с точки зрения экспорта

Способ транспортировки	Преимущества	Недостатки	Примеры продуктов
Железнодорожный транспорт	Безопасность Надежность Дешевизна	Только в пределах путей сообщения Длительность	Автомобили Зерно
Воздушный транспорт	Безопасность Надежность	Дороговизна Ограниченный доступ	Ювелирные изделия Лекарства
Грузовой автомобильный транспорт	Универсальность Дешевизна	Малые размеры грузов	Потребительские товары
Водный транспорт	Дешевизна Подходит для крупногабаритных грузов	Длительность Непрямой характер доставки	Автомобили Мебель
Электронные средства	Быстрота	Непригодны для многих продуктов	Информация

Рассмотрим влияние способа транспортировки на стоимость товарно-материальных запасов фирмы и уровень сервиса. Если фирма полагается на медленные способы транспортировки, то поддерживать заданный уровень запасов в местах продажи она может только за счет больших объемов запасов в пути. Если фирма выбирает ненадежные способы транспортировки, при которых трудно прогнози-

ровать, когда конкретно прибудет очередная партия товара, ей необходимо увеличивать резервные запасы продукции, дабы избежать дефицита, который вызовет недовольство покупателей. Медленные способы транспортировки также увеличивают **время цикла международного заказа** (время, проходящее с момента размещения заказа до получения товара покупателем) при любом заданном уровне запасов. Большая длительность цикла снижает уровень сервиса и может побудить заказчиков к поиску альтернативных источников поставок.

Выбор способа транспортировки зависит и от срока хранения товара. Скоропортящиеся (по физическим или культурным причинам) товары, такие как свежесрезанные цветы и модные платья, обычно доставляются по воздуху, иначе можно не успеть. Товары более длительного хранения, такие как уголь, сырая нефть, мужские носки и т. д., доставляются с использованием менее дорогих транспортных средств. В некоторых случаях выбор того или иного способа транспортировки может повлиять на требования к упаковке товара. К примеру, товарам, отправляемым за океан водным транспортом, может потребоваться специальная упаковка, защищающая их от влажности и качки. Выбирая более быстрый способ, например доставку воздушным транспортом, производитель таких товаров может сэкономить на упаковке. В некоторых случаях удается найти более простое решение: например, когда *Calpis*, сельскохозяйственная компания из Колорадо, вышла на японский рынок апельсинового сока, она вместо стеклянных бутылок стала использовать жестяные банки, чтобы тара не билась в пути.⁵¹

Каналы распределения

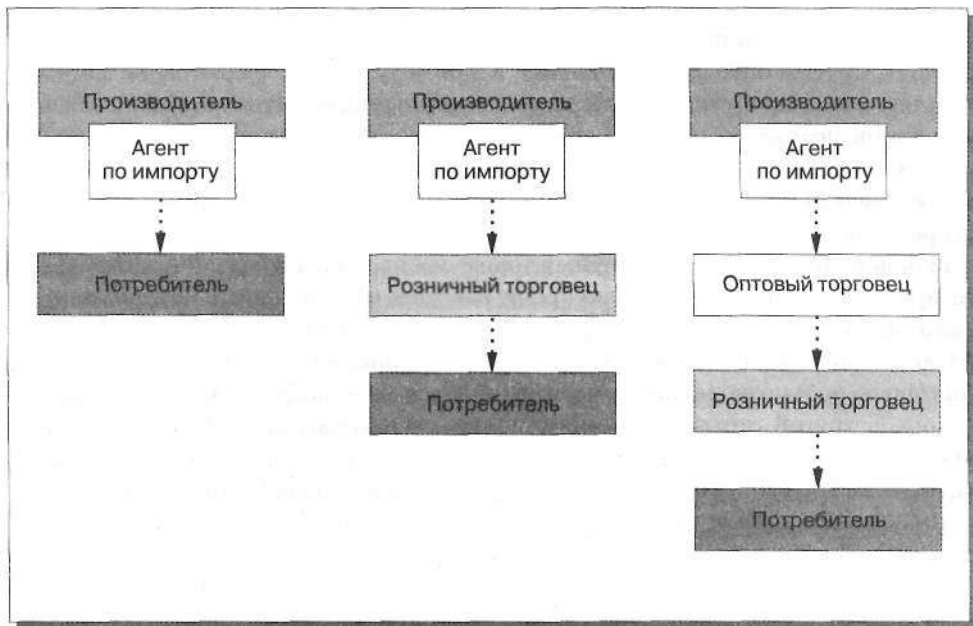
Менеджеры по маркетингу международной фирмы должны определить, какие каналы распределения использовать для реализации своих товаров в каждой обслуживаемой стране. Основные виды каналов, используемые большинством международных производственных фирм, представлены на рис. 16.4. Отметим, что канал распределения может включать в себя до четырех основных участников:

- 1) производитель, выпускающий товар или оказывающий услугу;
- 2) оптовый торговец, приобретающий товары и услуги у производителя и перепродающий их розничным торговцам;
- 3) розничный торговец, приобретающий товары и услуги у оптового торговца и продающий их покупателям;
- 4) собственно покупатель, приобретающий товар или услугу для конечного потребления.

Агенты по импорту (мы обсуждали их в главе 12) также могут выступать в качестве посредников, особенно для малых предприятий.

На рис. 16.4 отражен такой важный фактор, как длина канала распределения или число стадий в канале распределения. Когда фирма поставяет свою продукцию покупателям напрямую, а те также напрямую оплачивают покупки, она минует оптовых и розничных торговцев и тем самым получает очень короткий канал распределения. Такой подход носит название **прямой продажи**, потому что фирма работает непосредственно с конечными потребителями. С такого подхода начинала компания *Dell Computer*, принимавшая заказы круглосуточно по бес-

Рис. 16.4. Виды каналов распределения



платным телефонным линиям. Преимущество прямой продажи в том, что фирма контролирует розничную дистрибуцию своей продукции и оставляет всю розничную прибыль себе. С другой стороны, фирма несет все затраты и риски, связанные с розничной торговлей.,

Чуть более длинный канал распределения предполагает реализацию товара розничным торговцам, которые затем продвигают и продают ее покупателям. Такой вариант наиболее просто реализуется на рынке с высокой концентрацией розничных торговцев. Когда розничные торговцы крупные и число их невелико, производителям проще работать с каждым из них напрямую; когда же на рынке много мелких торговцев, работать с ними становится сложнее. Например, в США повсюду существуют гигантские супермаркеты, предлагающие огромный выбор продуктов питания и туалетных принадлежностей. В Европе, однако, многие потребители по-прежнему покупают продукты в небольших магазинчиках, расположенных вблизи от дома, но туалетные принадлежности в них, как правило, не продаются. В связи с этим производителям потребительских товаров приходится использовать на этих двух рынках совершенно разные подходы к дистрибуции. Так, в США *Procter & Gamble (P&G)* может напрямую поставлять свою продукцию в супермаркеты *Kroger* и *Safeway*: для них хранение сотен видов зубной пасты на прилавках и больших запасов товаров на складе — обычное дело. У европейского розничного торговца, напротив, может найтись место всего для нескольких тюбиков пасты на прилавке и очень ограниченная площадь на складе, так что прямые поставки от *P&G* в такие магазины становятся проблематичными.

Самый длинный канал распределения включает в себя оптовых торговцев. Оптовые торговцы — это самостоятельные организации, приобретающие товары у производителей и перепродающие их розничным торговцам (или, в некоторых случаях, другим оптовым торговцам). К примеру, мелкие фермеры не могут поставлять свою продукцию непосредственно в крупные сети продовольственных магазинов, потому что тем невыгодно работать с большим числом мелких поставщиков. Вместо этого фермеры продают свою продукцию оптовикам, которые, в свою очередь, поставляют ее в розничные сети; в этом случае розничные торговцы работают с небольшим числом крупных поставщиков. Аналогично на рынках с низкой концентрацией розничных торговцев производителям потребительских товаров, таким как *P&G*, обычно проще работать с несколькими оптовиками, чем пытаться обслужить целую армию мелких магазинов. Оптовые торговцы не только облегчают продвижение товара в странах с низкой концентрацией розничных торговцев, но и позволяют фирме ограничиться малочисленным торговым персоналом. С другой стороны, величина прибыли в этом случае тоже оказывается меньше, потому что в деле участвует больше фирм и каждая из них рассчитывает заработать. Вместо того чтобы оставлять всю прибыль себе, как в случае с прямыми продажами, фирме приходится делиться ею с оптовыми и розничными торговцами.

Задача международных менеджеров по маркетингу — найти оптимальный канал распределения, при котором уникальные конкурентные преимущества и недостатки фирмы совпадают с требованиями каждого обслуживаемого рынка. На практике, как и в случае с другими элементами международного маркетинга, большинство международных фирм придерживаются гибкой стратегии распределения: на одних рынках они могут использовать короткие каналы, а на других — более длинные.

Стратегия распределения также может являться важной составляющей стратегии продвижения. Например, *SMH* продвигает не только относительно дешевые часы «Swatch», но и часы более дорогих марок, такие как «Omega» и «Tissot». Дорогие часы продаются в эксклюзивных ювелирных магазинах, а недорогие «Swatch» — в универмагах вроде *Macy's* и *Dillard's*.² Компания *Toyota* применяла в США и Японии разные стратегии распределения своих автомобилей представительского класса. В США машине было присвоено имя «Lexus», а для усиления престижа этой марки была создана независимая дилерская сеть. В Японии, где у компании не было такой необходимости в поддержке своего имиджа, та же самая модель продавалась под маркой «Toyota» и через существующих дилеров. А *Unilever* нашла уникальный подход к дистрибуции и продвижению своей продукции в сельской Танзании. Каждое утро целая бригада коробейников садится на велосипеды и едет торговать небольшими партиями мыла, зубной пасты и стиральных порошков компании.⁵³

Как отмечалось в главе 12, некоторые международные организации, в особенности производители специализированных товаров, могут нанимать для дистрибуции своей продукции агентов по продажам или по импорту. Например, Национальная футбольная лига США заключила соглашение с компанией/арял *Marketing Services*, чтобы та продвигала ее лицензированную продукцию в Японии. Годовой

объем продаж маек, свитеров и прочей одежды с символикой американских футбольных команд в Японии превышает \$50 млн.⁵⁴ Власти многих стран в рамках программ развития экспорта помогают фирмам находить подходящих агентов по импорту.

К выбору зарубежного дистрибьютора фирмам следует подходить с осторожностью. С точки зрения местных покупателей, дистрибьютор — это и есть фирма, так что плохой посредник может не только причинить фирме экономический ущерб, но и отрицательно повлиять на ее репутацию на данном рынке, причем во многих случаях это влияние сказывается достаточно долгое время. Кроме того, местное законодательство может препятствовать прекращению отношений между фирмой и дистрибьютором. В Саудовской Аравии, например, иностранные фирмы обязаны представлять свои интересы через местных агентов, а отказаться от их услуг без согласия самих агентов практически невозможно.

Особую проблему представляет поиск подходящего посредника в Китае, где большинство дистрибьюторов являются государственными организациями и либо не умеют, либо не хотят продвигать товары иностранного производства надлежащим образом. К примеру, основных дистрибьюторов жевательной резинки «Wrigley's» контролирует государственная торговая компания *China National Cereal & Oils Import & Export Corporation*. Ее менеджеры считают доставку продукции мелким оптовикам и розничным торговцам пустой тратой времени и предлагают таким покупателям самим забирать товар со склада. С одной стороны, такая тактика снижает транспортные издержки *China National*, но с другой — увеличивает затраты торговцев, что негативно сказывается на продажах жевательной резинки.⁵⁵ А вот компании типа *Amway* и *Avon*, наоборот, добились в Китае большого успеха, так как в их модели торговли через распространителей «от двери к двери» нет узкого места в лице дистрибьюторов.⁵⁶

Некоторые международные фирмы пытаются использовать за рубежом системы распределения, применяемые на их внутренних рынках. *McDonald's*, например, достигла в США статуса ведущего предприятия общественного питания благодаря тщательному подбору франчайзи и взаимовыгодному сотрудничеству с ними. Такая же стратегия была применена компанией для завоевания рынка фаст-фуда в Европе, Азии, Австралии, Африке, Центральной и Южной Америке. Аналогичным образом компания *Coca-Cola* распространяет свою продукцию практически во всех странах мира, создавая сеть дочерних компаний и буттлеров (в некоторых из них *Coca-Cola* является соучредителем). Точно такая же стратегия распределения используется компанией на ее родном рынке, в США.

В других случаях компании подстраивают свои методы дистрибуции под особенности местных рынков. В России, например, где многие товары продаются в уличных киосках, в одной только Москве «Pepsi-Cola» и «Coca-Cola» продаются в сотнях таких палаток.⁵⁷ Компания *Kodak*, сознавая стремление многих китайцев иметь собственный бизнес, разработала фотоателье «под ключ» — программу, позволяющую местным предпринимателям приобрести полностью подготовленную и оснащенную фотолабораторию за 99 000 юаней (это меньше \$12 000). Перспективным владельцам, не имеющим достаточной суммы денег, *Kodak* даже по-

могает взять кредит в *Bank of China*. Благодаря этой инициативе в Китае у компании теперь имеется 8000 отделений, а ее доля китайского рынка достигла 63%. Китай быстро стал вторым по величине рынком сбыта для *Kodak*, уступая пальму первенства только США.⁵⁸

На стратегию распределения может повлиять местное законодательство. На протяжении многих лет возможности иностранцев по созданию систем дистрибуции в Индии, Мексике и Китае были ограничены. Как результат, большинство многонациональных корпораций создали в этих странах совместные предприятия с местными фирмами. Аналогично сложности японской культуры и запутанной структуры распределения в этой стране подтолкнули многие западные фирмы к проникновению на японский рынок через поиск местных партнеров. Сеть ресторанов *KFC*, например, нашла такого партнера в лице *Mitsubishi*, создав с этой японской компанией совместное предприятие по продвижению своих продуктов. *Mitsubishi* поставляет кур (одна из ее дочерних компаний является крупным производителем этой птицы), систему распределения и знания культурных нюансов работы с японскими потребителями. *KFC*, со своей стороны, внесла торговую марку, привлекательный для следящих за модой японцев американский имидж, свои технологии и производственные секреты, в том числе и секретный состав специй, благодаря которому курочка в *KFC* получается особенно вкусной.

Краткое изложение содержания главы

Резюме

Международный маркетинг — это процесс планирования и реализации концепции, ценообразования, продвижения и дистрибуции идей, товаров и услуг с целью создания обменов, удовлетворяющих цели индивидов и организаций.

Международный маркетинг-менеджмент — критически важная организационная функция, которая должна быть интегрирована с другими базовыми функциями, такими как производство и управление человеческими ресурсами. За основу международного маркетинга берется одна из трех стратегий бизнеса: дифференцирование, лидерство в издержках или фокусирование. Формирование маркетинг-микса фирмы включает в себя принятие решений о товаре, цене, продвижении и месте (дистрибуции). Другой базовый вопрос, на который должны ответить менеджеры по маркетингу, касается степени стандартизации или адаптации маркетинг-микса для разных рынков. При принятии этого решения необходимо учесть много разнообразных факторов.

Продуктовая политика связана с материальными и нематериальными факторами, характеризующими сам товар. Здесь опять встает дилемма стандартизации/адаптации. В общем случае к товарам производственного назначения и потребительским товарам применяются разные типы продуктовой политики. Внимательного изучения требуют законодательные, культурные и экономические факторы, также влияющие на продуктовую политику фирмы.

Второй элемент маркетинг-микса составляют вопросы и решения в сфере ценообразования. Существуют три основных подхода к ценообразованию: политика стандартной цены, двухуровневая ценовая политика и рыночное ценообразование. Последняя политика, наиболее распространенная и сложная, предполагает установление разных цен для каждого рынка. Сами цены определяются с помощью базового экономического анализа. Фирмы, избирающие рыночный подход к ценообразованию, должны учитывать такие возможные последствия, как возникновение серых рынков, демпинг и возмущение потребителей. В противном случае у них могут возникнуть серьезные проблемы.

Вопросы и решения относительно продвижения связаны с использованием рекламы и других форм продвижения продукции. Комплекс продвижения включает в себя рекламу, личную продажу, стимулирование сбыта и паблик рилейнз. Каждый из этих элементов обычно тщательно подстраивается под особенности конкретного рынка и осуществляется соответствующим образом.

Наконец, международным менеджерам по маркетингу также приходится планировать дистрибуцию, доставку товаров и услуг от фирмы к покупателям. В международной дистрибуции могут быть задействованы различные способы транспортировки, каждый из которых обладает своими преимуществами и недостатками. Кроме того, фирма должна разрабатывать подходящие каналы распределения, куда помимо самой фирмы и ее покупателей могут входить оптовые и розничные торговцы. Эффективная дистрибуция может существенным образом сказаться на прибыльности фирмы.

Контрольные вопросы

1. Какие основные факторы фигурируют в выборе между стандартизацией и адаптацией?
2. Какое влияние оказывают на продуктовую политику правовые, культурные и экономические факторы?
3. Почему торговые марки (бренды) являются важным инструментом маркетинга в международном бизнесе?
4. В чем состоят три основные ценовые политики?
5. С какими проблемами может столкнуться фирма, применяющая рыночную ценовую политику?
6. Перечислите некоторые фундаментальные аспекты, которые необходимо учитывать в международной рекламе.
7. Что такое канал распределения? Какие варианты имеет международная фирма при формировании этих каналов?

Вопросы для обсуждения

1. В чем сходства и отличия между маркетингом на внутреннем рынке и международным маркетингом?

2. Назовите несколько товаров, которые, по вашему мнению, можно выпустить на различные зарубежные рынки практически без изменений. Назовите другие товары, которые однозначно требуют адаптации.
3. Каким образом правовые, культурные и экономические факторы вашей страны влияют на продуктовую политику зарубежных фирм?
4. Каковы «за» и «против» использования одной и той же торговой марки (бренда) на разных рынках в отличие от создания специальных брендов для разных рынков?
5. В чем преимущества и недостатки каждой ценовой политики? Почему большинство фирм использует рыночную политику ценообразования?
6. И этноцентрический, и геоцентрический подходы говорят в пользу стандартизации маркетинг-микса. Чем они тогда различаются?
7. С какими трудностями можно столкнуться в сфере телевизионной рекламы во Франции, в Японии, Саудовской Аравии и США?

Развитие навыков в международном бизнесе

Ajax Alarms — средняя по величине американская фирма, торгующая будильниками. Сама фирма разрабатывает конструкцию и составляет спецификацию, а производством занимается южнокорейский подрядчик, который отправляет готовую продукцию непосредственно на склад *Ajax Alarms* в Канзасе. Будильники «Аjax» продаются по всей территории США и Канады. В большинстве своем они имеют яркую раскраску и всегда отличаются чем-нибудь новеньким. К примеру, одна из самых популярных моделей выполнена в виде пластикового петуха и будит своих пользователей петушиным криком. В прошлом году фирма отчиталась о прибыли в размере \$5 млн при общей выручке от реализации чуть более \$50 млн.

Менеджеры *Ajax* определили, что возможности для развития компании в США и Канаде исчерпаны и что для продолжения роста необходимо проникать на новые рынки. Они решили начать с Мексики. Вас, всемирно известного консультанта по маркетингу, пригласили в *Ajax* помочь.

Ваша задача — составить для фирмы маркетинговый план. *Ajax* поручает вам решить вопросы продуктовой политики, ценообразования, продвижения и дистрибуции. При составлении плана не забудьте учесть факторы, о которых говорилось в этой главе, в том числе дилемму стандартизации/адаптации, правовое регулирование, культурные воздействия, экономические факторы и вопросы брендинга. Постарайтесь дать клиенту конкретные рекомендации, например, относительно использования определенных средств рекламы (разумеется, доводы необходимо обосновать или подкрепить фактами). Если в отдельных областях вы не располагаете достаточной информацией, отметьте, на какие конкретно вопросы из этой области фирма должна найти ответы. Например, если вы не можете рекомендовать ценовую политику, опишите, какую информацию должна собрать и оценить *Ajax*, чтобы принять решение относительно цены.

Заключительный кейс

Pillsbury начинает выпуск муки в Индии

В Индии высадился человек из теста, фирменный персонаж компании *Pillsbury*. Высадился затем, чтобы продвигать здесь товар, от которого фирма только что отказалась в Америке: обыкновенную муку.

На других рынках *Pillsbury*, подразделение *Diageo PLC*, выпускает множество высокорентабельных продуктов, таких как замороженная пицца, но в этой традиционной стране, как оказалось, выгодно вернуться к основам.

Но даже при этом торговля фасованной мукой в Индии — чуть ли не революция, поскольку большинство местных домохозяек по-прежнему покупают неочищенную пшеницу, чистят ее вручную, хранят в большущих металлических ящиках и раз в неделю ходят на близлежащие мельницы (чакки, как их тут называют), где зерно мелют обыкновенными каменными жерновами.

Учитывая местные особенности, персонаж *Pillsbury* сам претерпел кое-какие изменения. В телерекламе он складывает ладони вместе и кланяется, как в традиционном индийском приветствии. А еще он говорит на шести языках, используемых в регионе.

Потенциал рынка, куда собирается проникнуть *Pillsbury*, огромен. Ежегодно в Индии потребляется около 69 млн тонн пшеницы — по этому показателю страна уступает только Китаю. (В США потребляется около 26 млн тонн.) В основном пшеница используется для приготовления роти — плоских лепешек, которые готовят на сковороде и без которых не обходится ни одна трапеза. В стране, где принято есть руками, роти используется в качестве ложки. Однако в фасованном виде продается менее 1% всей пшеничной муки, или атты. Трудные климатические условия и находящиеся в плачевном состоянии дороги затрудняют сохранение свежести продукта на пути от мельниц к складам, не говоря уже о доставке в магазины.

Кроме того, нельзя не учитывать требования индийских домохозяек: они никогда не подадут на стол несвежую, потерявшую мягкость роти. «Фасованная мука прилипает к стенкам желудка и вредна для кишечника», — считает Пунам Яйн, домохозяйка из Нью-Дели.

Руководство *Pillsbury* понимает, что на мучном бизнесе в Индии теста не слепишь. Ее цель — укрепиться на рынке муки, а затем представить покупателям другие, более прибыльные продукты.

На это может уйти лет десять, а то и двадцать. «Мы как производители продуктов питания должны быть там, где есть рты, — говорит Роберт Хэнкок, директор по маркетингу в странах Европы и Евразии. — А свою выгоду мы получим позже».

Для *Pillsbury* начало производства муки означает возврат в прошлое. Именно с этого американская компания начинала свою деятельность 130 лет тому назад, но к началу 1990-х гг. производство муки было практически прекращено: *Pillsbury* сосредоточилась на других товарах, таких как замороженная выпечка и мороже-

ное. Поначалу планировалось выпустить эти доходные продукты и на рынок Индии, но вскоре выяснилось, что большинство местных жителей не располагают достаточным количеством свободных денег, чтобы позволить себе такие вкусности. Да что там, у многих ни холодильников, ни духовки-то нет!

Pillsbury делает ставку на то, что объемы продаж муки позволят ей получать хотя бы мизерную, но прибыль. «Нам нужен был продукт, который привлекал бы всех без исключения», — говорит Р. Хэнкок.

Продажа фасованной муки означает нарушение тысячелетней традиции. «Я нигде не видел, чтобы женщины были настолько глубоко вовлечены в процесс приготовления пищи», — вспоминает Билл Бэрриер, руководивший командой сотрудников *Pillsbury*, в течение полутора лет изучавших особенности потребления пшеницы в Индии.

Маркетологи забирались на чердаки, где домохозяйки обычно хранят зерно, ходили вместе с ними на крошечные мельницы. «Во всем остальном мире мука — это мука, — говорит Самир Бел, вице-президент по маркетингу *Pillsbury International*. — В Индии же крайне важно, какой у нее цвет, какой запах, какая она на ощупь и на вкус».

Pillsbury надеялась заключить соглашения с местными мельницами, но, как выяснили инспекторы, на некоторых из них санитария и безопасность оставляют желать лучшего. Разведчики компании посетили 40 заводов и всюду видели мышей, гнилое зерно и ненадежное оборудование. Часто они уходили с производства, покрытые слоем тонкой мучной пыли, наличие которой в помещении крайне пожароопасно. Однажды, когда прямо во время осмотра мельницы погас свет, менеджеры *Pillsbury* с ужасом увидели, как один из работников, решив посветить, зажег спичку.

В конечном итоге были найдены две мельницы, удовлетворяющие стандартам компании. Но даже тогда выпуск продукции пришлось откладывать, потому что 40% зерна, собранного в 1998 г., было ненадлежащего качества.

Затем были фокус-группы и лабораторные испытания, и вот, наконец, *Pillsbury* создала готовый продукт, «*Pillsbury Chakki Fresh Atta*». В прошлом году *Godrej-Pillsbury Ltd*, индийское совместное предприятие, выпустило эту муку в продажу в южной и западной частях Индии. Мука в голубой упаковке с человечком из теста, держащим в руках лепешку, стала лидером рынка в Бомбее, крупнейшем городе страны, обойдя более известную марку «*Kissan Annapurina*», принадлежащую англо-голландской корпорации *Unilever PLC*.

«Люди говорили, (фасованная мука) будет отличаться по вкусу, но мой муж и я не чувствуем никакой разницы», — говорит Шивани Завери, домохозяйка из Бомбея. С мукой «*Pillsbury*» ее познакомил друг, который много работает и поэтому не имеет лишнего времени на то, чтобы готовить.

Понимая главное опасение потребителей, *Pillsbury* в рекламе своей муки обещает, что приготовленные из нее роти будут сохранять свежесть «в течение шести часов». Джина Шах из Бомбея, которая печет по 60 роти в день и пробовала конкурирующие марки фасованной муки, этому верит. Она печет из «*Pillsbury Chakki Fresh Atta*» своему мужу лепешки, которые «не засыхают по краям и не черствеют».

Компания отказывается сообщить, благодаря каким ингредиентам мука остается свежей, но утверждает, что искусственных консервантов среди них нет. Мука расфасовывается в жесткую пластиковую упаковку, которая стоит примерно в два с половиной раза дороже распространенных в США бумажных пакетов.

Пришествие *Pillsbury* в Индию пока еще слишком рано объявлять успешным. Рынок по-прежнему мизерный, а рост его будет зависеть от того, насколько быстро индийские домохозяйки почувствуют прелесть удобства. В последние годы несколько местных компаний, знакомые со вкусами индийских потребителей, уже пытались выпускать марочную муку, но тщетно.

Объем индийского рынка фасованной муки составляет \$7,14 млн в год. В 1998 г., согласно отраслевым данным, он вырос примерно на 45%, и это при том, что мука, приготовленная традиционным способом, обходится почти на 30% дешевле.

В ответ на выход на рынок американского конкурента *Unilever* сделала потребителям специальные предложения: покупая пять килограммов муки, они получают килограммовый пакет бесплатно, а к любой упаковке прилагается бесплатный образец стирального порошка «Surf». *Pillsbury* ответила той же монетой: предложила бесплатный образец своего подсолнечного масла при покупке каждого пятикилограммового пакета муки. Кроме того, компания платит розничным торговцам, чтобы те выставляли в видных местах ее картонного человечка. Для этого рынка, где большинство людей приобретают товары повседневного спроса в маленьких, доверху набитых продуктами лавках, где повернуться-то негде, такая реклама в диковинку.

В *Unilever*, начавшей операции в национальном масштабе в январе 1998 г., прогнозируют, что в следующем году их объем продаж в натуральном выражении вырастет вдвое и достигнет 100 000 тонн. *Pillsbury* рассчитывает произвести 50 000 тонн муки. Учитывая, что ежегодно в стране потребляется 30 млн тонн муки, это капля в море.

r)

Вопросы к кейсу

1. Определите и опишите роль продуктовой политики, ценообразования, продвижения и дистрибуции в маркетинге муки «Pillsbury» в Индии.
2. Какой подход в отношении всех четырех «Р» выбрала *Pillsbury*: стандартизацию или адаптацию?
3. Какой способ проникновения на рынок использовала компания в Индии? Почему именно этот?
4. Исходя из эклектической теории Даннинга, как бы вы охарактеризовали преимущество *Pillsbury* от обладания ценными активами, преимущество размещения и преимущество интернализации?

Источник: «Pillsbury Presses Flour Power in India», *Wall Street Journal*, May 5, 1999, p. B1. Публикуется с разрешения *Wall Street Journal*. © 1999 Dow Jones and Company, Inc. Все права защищены.



Маркетинг во Франции: да, вернее oui

Глобализация охватывает все страны, и большие, и маленькие, однако компании, разрабатывающие товары для продажи за рубежом, все равно должны учитывать местные условия и культурные нюансы. В так называемых развитых, или западных, странах культура может оказывать сильнейшее влияние на восприятие иностранцев и, как следствие, на то, как местные жители относятся к импортной продукции, будь то товары или услуги, кинофильмы или другие формы популярной культуры. Отличным тому пример — Франция. Любому предпринимателю, намеревающемуся здесь работать, не помешает знать местные обычаи и традиции, социальные и деловые структуры, а также отношение к иностранцам и иностранным товарам. Маркетинг во Франции — задача не из легких.

Французы одновременно очарованы и недоверчивы к людям и товарам из других культур. Пожалуй, лучшей иллюстрацией этой двойственности служат их взгляды на Соединенные Штаты Америки. Превалирующий во Франции стереотип американца — это человек бескультурный и не обладающий утонченным вкусом. Но, в высшем проявлении лести, французы все же отдают Америке *некоторую* дань уважения. Голливуд, джинсы и Уолл-стрит — все это давно занимает воображение людей по другую сторону Атлантики. В то же время колониальная экспансия доллара в лице повсеместного распространения *McDonald's*, Евродиснейленда и вообще жизни в бешеном темпе приводит многих французов в ярость.

Французы относят всех англоговорящих людей к англосаксам. На своих давнишних соперников по ту сторону Ла-Манша они с готовностью вешают такой ярлык, как «ханжа». Гордо считая себя чувственными латинами, французы порой не принимают чопорность и сдержанность, которую они видят в британцах. То же самое можно сказать об их отношении к еде и социальным привычкам последних.

Австралийцев французы рассматривают как ковбоев, чрезмерно увлекающихся алкоголем: злоупотребление спиртным, по их мнению, не есть приличествующее человеку качество. К англо-канадцам, заодно с франко-канадцами, французы относятся лучше, считая их утонченными и исторически связанными с Францией, однако акцент жителей Квебека они часто считают провинциальным.

Японцы вызывают у французов восхищение своим изысканным эстетством и репутацией трудоголиков. А вот чего французы понять не могут, так это одержимости японских туристов фотографированием всего и вся и их стадности. В прошлом французы посмеивались над японцами, чрезмерно увлеченными работой, но теперь эта ситуация меняется, так как все больше и больше французских предприятий начинают задумываться над повышением эффективности. Остальные азиаты для французов на одно лицо, пусть и симпатичное. Да, им свойственны прочные семейные узы, усердие и учтивость. Но вот сокрытие эмоций и двуличие азиатов французы понять никак не могут.

Французы, как добропорядочные картезианцы, славятся индивидуализмом. С одной стороны, это объясняет, почему среди них так много классных поваров, но с другой — не всегда говорит в пользу французов как командных игроков. Это не значит, что во французском бизнесе нет места кооперации и гибкости. Фран-

цузы могут расходиться во мнениях, но могут также сплотиться в работе над общим проектом. Французские работники высоко ценят взаимоотношения, особенно с всесторонне образованными личностями. Франция — не та страна, где люди одержимы карьерой. Стремление попасть наверх по чужим головам здесь редкость, как, кстати, и увольнение работников, даже когда те совершают ошибки.

Парадоксально, но в этой стране индивидуальностей все заботятся о своем социальном статусе. Традиционными детерминантами статуса во Франции были и остаются образование, семейное происхождение и богатство. В свою очередь учебное заведение, где учится индивид, и проистекающие отсюда связи строго диктуют ему дальнейшую карьеру. Трое из четырех топ-менеджеров 200 ведущих фирм Франции происходят из наиболее именитых семей.

На деятельность компании во Франции влияет огромное множество официальных и неофициальных элементов. Разумно знать законы и ассоциации, формирующие деловую среду этой страны и влияющие на прибыльность работы в ней. Торговые палаты, банки, средства информации, образовательные учреждения — все это примеры организаций, правящих бал в частном секторе.

- 4 Уполномоченные органы, такие как торговые палаты, оказывают непосредственное воздействие на повседневную предпринимательскую деятельность, подпадающую под их юрисдикцию. То же самое относится к органам экономического развития, финансируемым местными выборными официальными лицами. Члены этих организаций часто входят в состав советов директоров местных предприятий и профессиональных групп.
- 4 Банки и другие финансовые структуры играют ведущую роль в формировании частного сектора, в первую очередь за счет предоставления (или отказа) денежных средств. Кроме того, они сотрудничают с выборными официальными лицами и профессиональными организациями с целью предотвращения банкротств и способствуют приобретению земли в целях расширения.
- 4 Учебные и исследовательские организации тоже вносят свою лепту. Развивая навыки, отвечающие новым потребностям бизнеса, образовательные учреждения, как частные, так и государственные, участвуют в определении профиля рабочей силы в целом.
- 4- Роль средств информации в формировании общественного мнения переоценить трудно. Активисты и различные корпорации регулярно проводят РЛ-кампании, направленные на затрагивающую их деятельность официальную и частную политику.
- 4 Правовые нормы также регулируют частный сектор. К примеру, статус некоммерческой организации до сих пор определяется законом, принятым еще в 1901 г.

Мультимедиа-обучение

Растопить французский лед всегда можно с помощью улыбки, хотя, впрочем, и тут важно не перестараться, а то можно показаться не слишком одаренным или просто глупым человеком.

Изучите дополнительные **НАГЛЯДНЫЕ МАТЕРИАЛЫ** о Франции. Бизнес в этой стране во многом основан на знании правил этикета и способов поведения. **ПРОВЕРЬТЕ СВОИ ЗНАНИЯ**, ответив на вопросы теста.

Глава

17

Международный операционный менеджмент

«...Секрет успеха Benetton состоит в том, что компания продолжает инвестировать в информационные технологии.»

Изучив эту главу, вы научитесь:

- 4- описывать природу международного операционного менеджмента;
- 4 анализировать решения, принимаемые международными производственными менеджерами в рамках управления цепочкой поставок и вертикальной интеграции;
- 4 анализировать смысл производительности и дискутировать о том, как международные фирмы работают над ее повышением;
- 4 объяснять, как фирмы контролируют качество, и обсуждать вопросы тотального управления качеством в контексте международного бизнеса;
- 4 анализировать, как международные фирмы управляют информацией, необходимой их менеджерам для принятия эффективных решений.

Раскроем мир

Benetton Group SpA, итальянская компания — производитель стильной одежды, в 1955 г. создавалась всего двумя людьми, а выросла в многонациональную империю. Первый магазин *Benetton* был открыт на фешенебельном горнолыжном курорте в итальянских Альпах в 1968 г. Вслед за ним в ведущих европейских столицах моды вскоре открылись и другие. После падения «железного занавеса» *Benetton*

одим из первых среди европейских розничных торговцев открыл магазины в Центральной и Восточной Европе. В настоящее время компания насчитывает сотни магазинов в странах бывшего социалистического лагеря, а также имеет универмаги в таких удаленных уголках мира, как Турция, Япония и Египет. Кроме того, *Benetton* открывает свои магазины в Китае, где торгует по очень агрессивным ценам. В целом продукцию компании можно купить в 5000 магазинах примерно в 120 странах. Почти все магазины *Benetton* принадлежат независимым организациям. Компания выдает им лицензию на право использования своего имени, а те, со своей стороны, обязуются реализовывать только ее товары и никакие другие.

В чем секрет успеха *Benetton*?⁷ Определенно, два из наиболее важных компонентов — это итальянский стиль и доступные цены. Однако именно опыт *Benetton* в операционном менеджменте позволяет компании оставаться конкурентом мирового уровня в своей отрасли. *Benetton* стремится к обеспечению качества и удовлетворению потребностей покупателей с помощью собственной системы производства и дистрибуции. Дизайн и производство одежды централизованы в Италии, что обеспечивает фирме строгий контроль над производственными издержками, качеством и прочими аспектами. Отправной точкой системы *Benetton* является информационная технология. Каждая совершенная в магазине компании покупка кодируется и электронным образом передается в центральный информационный центр в Италии. Там менеджеры могут отслеживать три информационные составляющие, критические для успеха любой торговой деятельности: абсолютные объемы продаж, тенденции и характер продаж, а также распределение запасов. Эту информацию можно анализировать на уровне отдельных магазинов или кластеров магазинов в регионе, стране и по всему миру.

На основе этой сбытовой информации менеджеры составляют и корректируют планы производства. Всякий раз, когда разрабатывается новая модель, ее создатели стараются спланировать возможные вариации и изменения. Например, новая блуза создается с расчетом на то, чтобы ее можно было выпускать с коротким, средним или длинным рукавом и с воротничком или без него. В первых партиях выпускаются и распространяются все шесть моделей. Кроме того, выпускается также некоторое количество заготовок вообще без рукавов и без воротничка. По мере поступления данных о продажах менеджеры могут оперативно воспользоваться этими хранящимися на складе заготовками, учитывая, разумеется, потребительский спрос. Если блузы с рукавами средней длины и воротничком пользуются намного большей популярностью, чем остальные вариации, компания быстро пришивает к заготовкам необходимые «детали» и отправляет готовую продукцию в магазины. Такой же подход используется в отношении расцветок.

На всех фабриках и складах *Benetton* используются штрих-коды и сканеры. Рабочие станции сотрудников компании объединены в сеть, и с ее помощью они, исходя из спроса на конкретные модели и расцветки, могут планировать и начинать производство. Роботы берут незавершенные изделия и помещают их на конвейер. Готовое изделие снабжается штрих-кодом, автоматически упаковывается и отправляется в тот магазин, где необходимо пополнить запас. Благодаря такой сложной системе *Benetton* в состоянии выполнить заказ любого из разбросанных по всему земному шару 5000 магазинов за 13-27 дней. Еще один секрет успеха *Benetton* состоит в том, что компания продолжает вкладывать деньги в информационные технологии, чтобы ее системы и процессы операционного менеджмента оставались лучшими в отрасли. Например, в 2003 г. фирма внедрила новую интегрированную компьютерную программу управления цепочкой поставок.¹

Benetton процветает по разным причинам, в том числе и благодаря своей способности отслеживать спрос на каждый свой товар и затем принимать надлежа-

щие меры к своевременному и эффективному удовлетворению этого спроса. За счет централизации систем дизайна и производства в своей родной стране, Италии, компания обеспечила себе возможность жесткого контроля над этими и другими связанными с ними функциями. Обеспечив гибкость дизайна, производства и дистрибуции, фирма открыла для себя возможность пополнять запасы магазинов намного быстрее, чем это удастся ее конкурентам. В основе планирования и осуществления всей этой деятельности лежит операционный менеджмент.

Некоторые фирмы, такие как *Shell*, *Exxon Mobil* и *BP*, занимаются физическим превращением природных ресурсов в различные товары посредством сложных процессов очистки и перегонки. Другие, такие как *Dell*, *Sony* и *Philips*, приобретают у поставщиков готовые комплектующие изделия и собирают из них электронную технику. Третьи, например *Air France* и *JAL*, с помощью глобальных туристических сетей обеспечивают людей транспортными услугами. Но вне зависимости от того, что именно предлагает фирма, целью международных операционных менеджеров является разработка, создание и дистрибуция товаров и услуг, отвечающих потребностям и желаниям покупателей по всему миру, причем с прибылью для своей организации.

Природа международного операционного менеджмента

Операционный менеджмент — это совокупность действий, осуществляемых организацией для преобразования разных видов входящих ресурсов (материалов, рабочей силы и т. д.) в готовые товары и услуги.² Под **международным операционным менеджментом** понимаются связанные с этими преобразованиями действия международной фирмы. Структура процесса международного операционного менеджмента представлена на рис. 17.1. Как видно из рисунка, фоном, на котором фирма осуществляет свои операционные функции и управляет ими, служит ее стратегический контекст. Из него напрямую вытекает вопрос стандартизации или адаптации производства. Позиция фирмы по этому вопросу, в свою очередь, диктует соответствующие стратегии и тактики в отношении других частей процесса операционного менеджмента. Одна из них — это действия и процессы, связанные с приобретением ресурсов, необходимых фирме для выпуска ее товаров и оказания услуг. Кроме того, важным решением является выбор места размещения активностей — вопрос, где строить фабрики и другие мощности. Международные операционные менеджеры занимаются логистикой и управлением материалами: эффективным движением материалов при поступлении в фирму, внутри фирмы и на выходе из нее. На основе этой структуры будет строиться дальнейшее обсуждение международного операционного менеджмента в этой главе.

Операционный менеджмент тесно связан с качеством, производительностью и информационными технологиями. От системы операционного менеджмента фирмы во многом зависит, как входящие ресурсы преобразуются в товары и услуги. Надлежащим образом разработанные и управляемые операционные системы и процедуры в значительной мере определяют качество товара и уровень про-

Рис. 17.1. Структура процесса международного операционного менеджмента



изводительности. Например, компания *Benetton* благодаря чрезвычайно эффективному и продуктивному операционному процессу выжимает из своих распределительных центров максимум производительности. И наоборот, непродуманные операционные системы являются одной из главных причин низкого качества и невысокой производительности. Они способствуют росту неэффективности и могут различными способами приводить к увеличению затрат и снижению прибыльности. Поэтому в этой главе будут также рассмотрены вопросы производительности, качества и информационного менеджмента.

Стратегический контекст международного операционного менеджмента

Центральная роль операционного менеджмента заключается в создании потенциала для увеличения ценности фирмы. Другими словами, операционный менеджмент является создающим добавленную стоимость видом деятельности, направленным на создание новой или увеличение существующей ценности входящих ресурсов так, что это напрямую влияет на результаты работы фирмы. Если в процессе производства из входящих ресурсов стоимостью \$2 образуются товары или услуги на \$10, значит, этот процесс создает значительную добавленную ценность. Если же для создания тех же товаров или услуг на сумму \$10 требуются входящие ресурсы стоимостью не \$2, а \$9, добавленная ценность оказывается намного ниже.

Из рис. 17.1 видно, что международный операционный менеджмент должен выстраиваться в полном соответствии со стратегией бизнеса фирмы. И действительно, бизнес-стратегия, заданная топ-менеджерами корпоративного и регио-

нального уровня, влияет на все аспекты планирования и осуществления мероприятий операционного менеджмента, такие как стратегии управления цепочкой поставок, решения о расположении, планировка помещений и логистика. Если компания преследует стратегию дифференциации, функция операционного менеджмента должна обеспечивать создание товаров или услуг, четко отличающихся от товаров или услуг конкурентов.³ Если фирма, такая как *Porsche* или *Rolux*, желает конкурировать на базе эффективности и статуса своего товара, затраты отступают на второй план, уступая ведущую роль качеству и дизайну. Как результат может возникнуть необходимость размещать производственные мощности там, где есть высококвалифицированная рабочая сила, даже если стоимость привлечения таковой относительно высока.⁴ К примеру, компания *Porsche* и не помышляет о переводе своего производства из Штутгарта в какое-нибудь менее дорогое с точки зрения оплаты труда рабочих место, потому что для производства ее высококачественных автомобилей крайне важно наличие квалифицированной рабочей силы.

И наоборот, если фирма преследует стратегию лидерства в издержках, функция операционного менеджмента должна обеспечивать снижение затрат на выпуск товаров и оказание услуг до абсолютного минимума, чтобы фирма могла снижать цены и при этом получать приемлемую прибыль. В этом случае центральную роль играют вопросы издержек и цены, а качество может быть менее критичным. Как результат, такая фирма может предпочесть разместить свои производственные предприятия в местах с особенно дешевой рабочей силой. Например, гонконгская фирма *Roly International Holdings* ежегодно продает изготовленные в Китае недорогие украшения для дома, такие как новогодние гирлянды, на сумму \$200 млн. Доставка продукции осуществляется на медленных, но недорогих грузовых судах; продукция продается в таких магазинах, как *Wal-Mart* и *Walgreen's*.⁵

Следующий фактор, влияющий на принимаемые фирмой решения, касается степени стандартизации или адаптации ее производственных процессов и технологий. С одной стороны, если на каждом обслуживаемом рынке фирма применяет стандартизованные процессы и технологии производства, тогда ее операционные системы могут быть (и вероятнее всего, будут) глобально интегрированы. Такие фирмы могут принять единый, глобальный дизайн продукта, чтобы упростить реализацию глобальной эффективности своей деятельности. С другой стороны, если на каждом рынке, где действует фирма, она применяет уникальную систему работы, подобная глобальная интеграция не только не нужна, но и, скорее всего, невозможна. Часто такие фирмы используют глобальную географическую структуру, чтобы обеспечить восприимчивость своих операционных менеджеров к местным условиям.

Например, *Toyota* применяет стратегию стандартизованного операционного менеджмента в том смысле, что она во всем мире выпускает одни и те же автомобили с использованием одних и тех же производственных процессов. Это обеспечивает обмен технологиями между заводами компании, а также свободное распределение комплектующих частей между сборочными предприятиями, находящимися в разных странах. А *Nestle'*, наоборот, подстраивает свой ассортимент товаров, а также их ингредиенты и упаковку под конкретные рынки. Это не ис-

ключает некоторый обмен технологиями, но в целом каждое предприятие *Nestle* работает как самостоятельное подразделение.

Сложности международного операционного менеджмента

Международный операционный менеджмент представляет собой одну из самых сложных, но в то же время стимулирующих групп задач, с которыми сталкиваются современные менеджеры. Основные присущие операционному менеджменту сложности связаны с проблемой самого производства: где и как производить различные товары и услуги. Обычно операционным менеджерам приходится решать важные и сложные проблемы в трех областях.


1. *Ресурсы*: Менеджеры должны решать, где и как приобретать ресурсы, необходимые фирме для производства продукции. Ключевые решения здесь связаны с управлением цепочкой поставок и вертикальной интеграцией.
2. *Расположение*: Менеджеры должны решать, где строить административные здания, торговые офисы и заводы, какой должна быть их планировка и т. д.
3. *Логистика*: Менеджеры должны выбирать способы транспортировки и методы управления запасами.

Эти проблемы стоят перед всеми фирмами, как национальными, так и международными. Последним, однако, решать их намного сложнее. Производитель, работающий исключительно на внутреннем рынке, может сотрудничать лишь с местными поставщиками, подпадать всего под один свод регулирующих законов, конкурировать на относительно однородном рынке, иметь доступ к интегрированной транспортной сети и доставлять свои товары на относительно короткие расстояния. Международный производитель, напротив, чаще всего имеет дело с поставщиками из разных стран и сталкивается с разными вариантами регулирования, а также с очень разнородными рынками, несопоставимыми транспортными возможностями и относительно большими расстояниями доставки продукции. Международным менеджерам приходится выбирать страны для размещения производственных предприятий, учитывая такие факторы, как издержки, налоговое законодательство, наличие ресурсов и маркетинговые аспекты. Кроме того, необходимо принимать во внимание потенциальные колебания курсов валют и внеэкономические факторы, такие как государственное регулирование, политический риск, предсказуемость законодательной системы страны. Далее, они должны учитывать влияние местоположения предприятий на способность фирмы реагировать на изменения потребительских вкусов и предпочтений. Наконец, нельзя не предусматривать проблемы логистического характера. Как известно, к поражению Наполеона в войне с Россией привели именно проблемы со снабжением. Размещение фабрик вдали от поставщиков может помешать своевременному доступу к ресурсам и материалам.


Производственный менеджмент

Несмотря на то, что между созданием товаров и предоставлением услуг для международных рынков существует некоторое сходство, между тем и другим есть и

Углубленное изучение географии и истории



Чжун-Гуань-Дунь и Силиконовая долина — это не просто два региона Китая и США. Посмотрите и послушайте, как оба они обеспечивают своим странам лидерство в части высокотехнологичных идей и разработок.



www.prenhall.com/griffin

фундаментальные отличия. Те решения, процессы и аспекты операционного менеджмента, которые связаны с созданием материальных товаров, называются **производственным менеджментом** (управлением производством), а те, что связаны с оказанием нематериальных услуг, называются **операционным менеджментом услуг**. В этом разделе речь пойдет о производственном менеджменте; вопросы операционного менеджмента услуг будут рассмотрены далее в этой главе.

Производство — это создание товаров путем преобразования сырья, материалов и комплектующих изделий с использованием капитала, рабочей силы и технологии. Например, производственная деятельность компании *Sony* включает в себя выпуск цифровых фотоаппаратов, компании *BMW* — выпуск автомобилей, компании *Michelin* — автомобильных покрышек. *BMW*, например, использует тысячи комплектующих, начиная с листовой стали и заготовок для блоков цилиндров и заканчивая обивкой салона и резиновыми молдингами, и изготавливает из них разные типы автомобилей.

Большинство преуспевающих производителей применяют множество сложных методов эффективного изготовления высококачественных товаров. Более подробно эти методы рассматриваются в расширенных и специализированных курсах управления производством, поэтому мы сосредоточимся на трех важных составляющих международного операционного менеджмента: на управлении международной цепочкой поставок, размещении международных предприятий и международной логистике.

Управление цепочкой поставок и вертикальная интеграция

Так как для производства большинства промышленных товаров требуются разнообразные сырьевые материалы, комплектующие изделия и другие ресурсы, первый вопрос, с которым сталкиваются международные производственные менеджеры (технологи), связан с тем, как все это приобретать.⁶ Совокупность процессов и шагов, осуществляемых фирмой для приобретения различных ресурсов, необходимых ей для создания товаров, называется **управлением цепочкой поставок** (supply chain management); также встречаются такие термины, как «сорсинг» и «снабжение». Очевидно, что управление цепочкой поставок влияет на себестоимость продукции, ее качество и внутреннюю потребность в капитале. В этой связи большинство международных фирм подходят к управлению цепочками поставок как к стратегическому вопросу, требующему надлежащего планирования и реализации со стороны топ-менеджмента.⁷

Первый этап разработки стратегии управления цепочкой поставок состоит в определении подходящей степени вертикальной интеграции. **Вертикальная интеграция** показывает, в какой степени фирма использует свои собственные ресурсы или же приобретает их у других источников. Фирмы, практикующие относительно высокую степень вертикальной интеграции, осуществляют все этапы процесса операционного менеджмента: сами разрабатывают, сами перерабатывают ресурсы, сами упаковывают товары и сами продают их покупателям. Различные подразделения такой фирмы могут рассматриваться как поставщики других подразделений, внутренних покупателей. С другой стороны, фирмы с низким уровнем вертикальной интеграции участвуют всего в одном или нескольких этапах производственной цепочки. Они могут закупать входящие ресурсы у других организаций, осуществлять одну операцию или преобразование, а затем продавать свою продукцию другим фирмам или потребителям.⁸

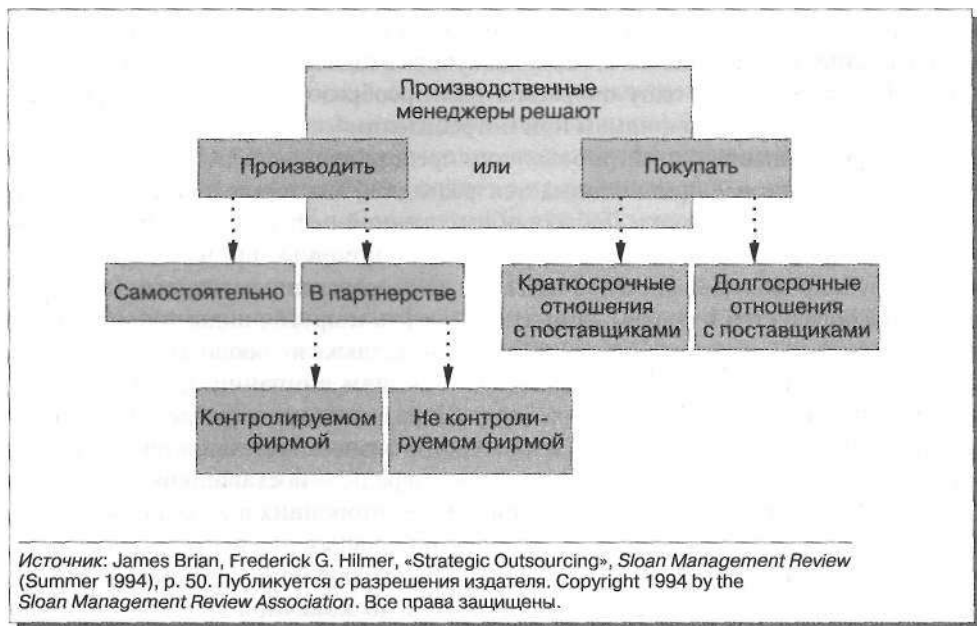
Пример вертикально интегрированного предприятия — *BP*. Одно структурное подразделение этой фирмы занимается разведкой месторождений природного газа и нефти по всему миру. Добычу обнаруженной нефти осуществляет другое подразделение. Затем нефть транспортируется с помощью принадлежащих компании трубопроводов и танкеров на ее же нефтеперегонные заводы. Там сырая нефть преобразуется в бензин, очищенную нефть и другие виды топлива на нефтяной основе. Далее это топливо на бензовозах, также являющихся собственностью *BP*, развозится по автозаправочным станциям компании, где и продается частным потребителям. Таким образом, у *BP* разведка месторождений и добыча нефти служат поставщиками трубопроводного бизнеса, тот является поставщиком нефтеперегонного бизнеса, а тот, в свою очередь, — поставщиком розничного бизнеса. Время от времени компания привлекает сторонних поставщиков и иногда продает свою продукцию другим фирмам, но главным для нее остается поддержание неразрывной и эффективной цепочки вертикально интегрированных операций от начала производственного процесса до конечной продажи готового продукта индивидуальным потребителям.⁹

Напротив, *Heineken NV*, третья по величине пивоваренная компания в мире, практикует относительно малую вертикальную интеграцию. Фирма закупает зерно и прочие необходимые для производства пива ингредиенты у местных фермеров и сельскохозяйственных кооперативов. У различных поставщиков тары она приобретает бутылки, этикетки и коробки, в которые упаковывается пиво. Сваренное и разлитое пиво *Heineken* продает дистрибьюторам, которые затем перепродают розничным торговцам, а те, в свою очередь, потребителям.

Степень вертикальной интеграции фирмы есть результат ряда решений, принимаемых производственными менеджерами в рамках управления цепочкой поставок.¹⁰ При выборе способа приобретения компонентов, необходимых для изготовления товаров фирмы, у них есть два варианта: фирма может производить входящие ресурсы сама или же приобретать их у сторонних поставщиков. Этот выбор называется **решением производить или покупать** (make-or-buy decision). Основные варианты, которые может выбрать фирма в рамках этого решения, представлены на рис. 17.2. Обратите внимание на то, что выбор производства или закупки влечет за собой другие решения. Решение о закупке ресурса вместо его

изготовления диктует необходимость выбирать между долгосрочными и краткосрочными отношениями с поставщиками. Решение об изготовлении вместо закупки оставляет открытым вопрос о том, как именно будет осуществляться производство: самостоятельно или в партнерстве с другими? Если выбирается партнерство, возникает следующий вопрос: какой степенью контроля над производством хочет обладать фирма?

Рис. 17.2. Основные варианты в рамках решения о производстве или закупке ресурса

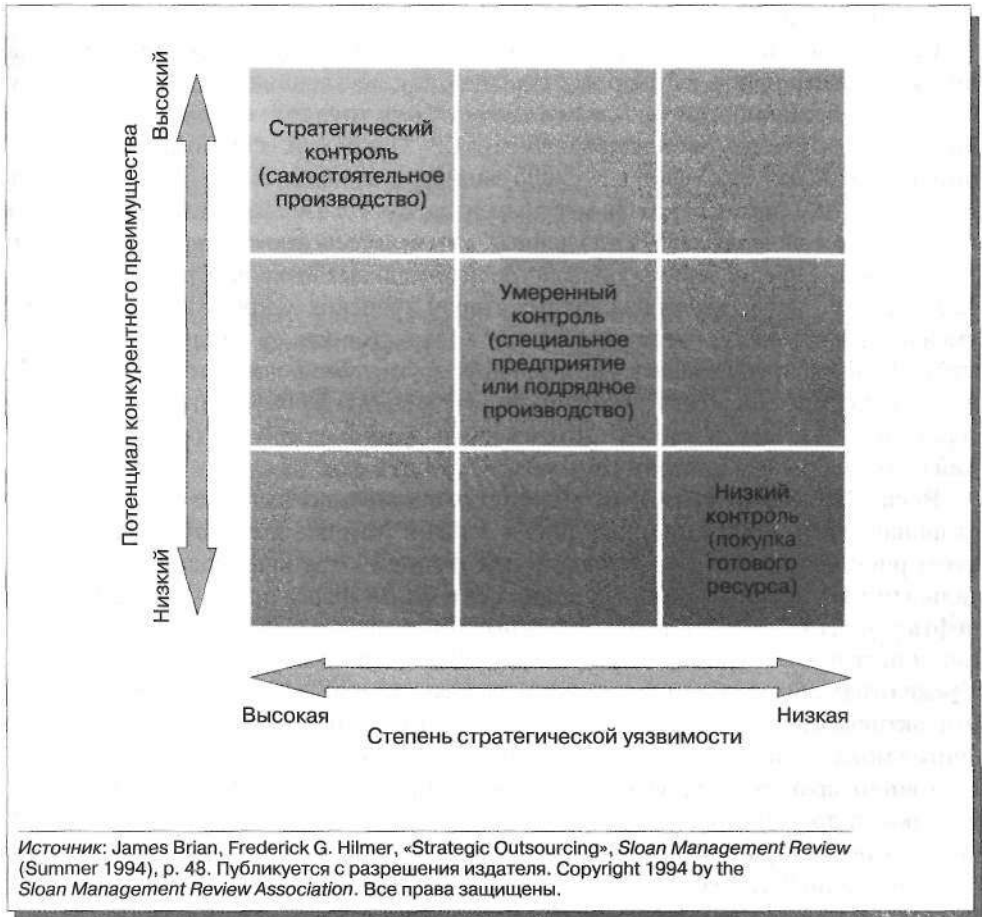


На решение о производстве или закупке могут повлиять размер фирмы, масштаб ее деятельности и технологический опыт, а также природа продукта. Например, крупным фирмам проще достичь эффекта масштаба на производстве входящих ресурсов, поэтому большие автопроизводители, такие как *GM* и *Fiat*, скорее будут изготавливать комплектующие для своих машин самим, тогда как производители поменьше, такие как *Saab* и *BMW*, с большей вероятностью будут закупать комплектующие у сторонних поставщиков. Компоненты, включающие в себя относительно новые технологии, как-то: системы спутниковой навигации и беспроводные сотовые телефоны, чаще приобретаются на стороне, а более стандартные, например базовые тормозные системы и радиоприемники, скорее производятся самостоятельно. В других случаях решение о производстве или закупке зависит от уже осуществленных инвестиций в технологии и производственные мощности. Например, производителям персональных компьютеров, таким как *Dell* и *IBM*, приходится решать, изготавливать или же приобретать процессоры, микросхемы памяти, жесткие диски, материнские платы, блоки питания. *IBM*,

обладающая огромным опытом производства мэйнфреймов, с большей вероятностью будет изготавливать комплектующие для ПК сама, а *Dell*, скорее всего, будет в основном полагаться на сторонних поставщиков.

При прочих равных условиях фирма выбирает, производить ей или закупать ресурс, просто исходя из того, что обойдется ей дешевле. Однако «условия» редко бывают равными, поэтому также приходится принимать во внимание стратегические аспекты. На рис. 17.3 проиллюстрирована необходимость соблюдения баланса между конкурентным преимуществом и стратегической уязвимостью при принятии решения о производстве или закупке. Если высокий потенциал конкурентного преимущества существует наряду с высокой степенью стратегической уязвимости, фирма, скорее всего, будет сохранять стратегический контроль, производя ресурс своими силами. Если же и потенциал конкурентного

Рис. 17.3. Учет конкурентного преимущества и стратегической уязвимости при принятии решения о производстве или закупке



преимущества, и стратегическая уязвимость низки, фирме требуется меньший контроль, а потому она с большей вероятностью будет покупать ресурс в готовом виде. Наконец, когда промежуточный потенциал конкурентного преимущества и средняя степень стратегической уязвимости требуют умеренного контроля, наилучшим решением могут оказаться специальные предприятия или подрядное производство.

В дополнение к этим стратегическим аспектам, на решении о производстве или закупке могут сказаться и другие факторы. В частности, международным фирмам обычно приходится искать компромисс между издержками и контролем, риском, инвестициями и гибкостью.¹¹

Контроль. Самостоятельное изготовление компонента выгодно тем, что в этом случае усиливается контроль фирмы над качеством, графиками поставок, изменениями в конструкции и затратами. Фирма, приобретающая компоненты у сторонних поставщиков, может оказаться в чрезмерной зависимости от этих организаций. Если поставщик уйдет из бизнеса, поднимет цены или станет выпускать низкокачественную продукцию, фирма останется без источника поставок, столкнется с ростом затрат или с проблемами по части качества.

Следующий связанный с контролем аспект заключается в способности компании к осуществлению договорных отношений с поставщиками. В случае с зарубежными поставщиками сделать это может быть трудно или дорого из-за отличий законодательных систем в разных странах. Например, если в отдельной стране интеллектуальная собственность слабо защищена законом, такие фирмы, как *Sony Records* и *BMG*, могут отказать местным издателям в тиражировании своих компакт-дисков и видеокассет. Когда данный аспект имеет весомое значение для фирмы, она может предпочесть производство необходимых входящих ресурсов их приобретению. К слову, одной из сильных сторон японских кейрецу как раз является уменьшение трудностей при заключении контрактов между фирмой и поставщиками. Члены кейрецу владеют акциями друг друга, и это повышает их готовность к вступлению в долгосрочные договорные отношения и к обмену интеллектуальной собственностью между собой.¹² Другая иллюстрация важности хороших отношений с поставщиками приводится в разделе «Мир в фокусе».

Риск. Закупка компонента у стороннего поставщика выгодна тем, что снижает финансовый и операционный риски фирмы. Компания *BP Amoco*, к примеру, несет риск, связанный с ее буровыми платформами, трубопроводами и всеми остальными стадиями цепочки поставок. Если бы *BP Amoco* просто закупала сырую нефть у других фирм, ей не пришлось бы беспокоиться насчет отказов оборудования или травм на буровых вышках, так как эти риски взял бы на себя поставщик. Также отпала бы проблема получения адекватной прибыли на инвестиции в данные активы. Не менее важен такой факт: выбирая закупку вместо производства, фирма может снизить политический риск в принимающей стране. К примеру, *BP* постоянно находится под угрозой того, что избрание в США, Нигерии, Колумбии или любой другой стране политиков, настроенных против британских или вообще против иностранных компаний, может в один прекрасный день закончиться экспроприацией ее нефтеперегонных заводов. Что, собственно, и произошло в 1951 г., когда власти Ирана конфисковали имущество *BP* этой стране.

Мир в фокусе

Поставщики: «свои» или «чужие»?

Отношения между производителями и их поставщиками могут быть жизненно важны как для тех, так и для других. Производители зависят от своих поставщиков, так как те своевременно обеспечивают их высококачественным оборудованием и материалами, в то время как поставщики зависят от своих производственных покупателей как от источников дохода. Впрочем, в разных странах природа этих отношений бывает различной. В качестве иллюстрации рассмотрим два примера из автомобилестроения, один в США, а другой — в Японии.

Когда *Ford* готовила новую версию своей популярной модели «Taurus», она решила воспользоваться японским подходом к управлению отношениями с поставщиками. Компания хотела, чтобы поставщики взяли на себя серьезные обязательства по обеспечению ее комплектующими по низкой цене и работали с нею ради лучших взаимных интересов. Однако менеджеры *Ford*, ответственные за проект «Taurus», в принципе не доверяли поставщикам, относясь к ним как к соперникам, а не как к партнерам. Это отношение проявлялось во многих аспектах взаимодействия компании с поставщиками. Результатом явились натянутые отношения, в которых каждая сторона выполняла исключительно свои договорные обязательства, и только.

Toyota, в отличие от *Ford*, в рамках кейрецу чувствует себя прекрасно. Благодаря доверию, сформировавшемуся за счет кооперативных отношений компании с поставщиками, *Toyota* смогла стать самым эффективным автопроизводителем в мире и получила возможность быстро реагиро-

вать на неожиданные трудности. Так, в 1997 г. сгорел завод *Aisin Seiki Co.*, единственного поставщика тормозных клапанов, использовавшихся во многих моделях машин. *Toyota*, как и большинство японских производителей, работает по системе *just-in-time*, а потому запасов данной детали ей хватило бы всего на четыре часа работы. Другие поставщики мгновенно осознали, что остановись производство автомобилей надолго и *Toyota*, и они сами понесут огромные убытки.

Как результат, эти поставщики предприняли героические усилия, чтобы заводы *Toyota* не останавливались. Один из них уговорил своего поставщика, изготовителя швейных машин, переоснастить свое производство на выпуск необходимых клапанов. Уже через несколько дней выпуск необходимой детали был налажен при участии 36 поставщиков и 150 субподрядчиков в общей сложности на 50 производственных линиях. В итоге вместо предсказанного экспертами простоя в течение нескольких недель производство *Toyota* заработало менее чем через пять дней.

Источники: J. H. Dyer, K. Nobeoka, «Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case», *Strategic Management Journal* (March 2000), pp. 345-368; «A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System», *Organization Science* (January-February 1999), pp. 52-60; «Toyota's Fast Rebound After Fire at Supplier Shows Why It Is Tough», *Wall Street Journal*, May 8, 1997, pp. A1, A6; «Toyota Factories in Japan Grind to a Halt», *Wall Street Journal*, February 4, 1997, p. A14.

Инвестиции в оборудование, технологии и людей. Закупка ресурсов на стороне снижает объем инвестиций фирмы. Избавляя себя от необходимости строить новый завод или осваивать новую технологию, фирма может высвободить капитал для другого, более продуктивного использования. *Benetton*, например, осуществляет розничную торговлю своими товарами главным образом через лицензированных посредников. Это позволяет фирме концентрироваться на том, что у нее получается лучше всего, т. е. на производстве. Другим примером такого подхода служит *Honda*. По мере роста объемов выпуска на американском автозаводе в штате Огайо фирме потребовалось увеличение поставок зеркал. *Honda* убедил местного поставщика, корпорацию *Donnelly*, построить новую фабрику по

их производству.¹³ Тем самым компания получила удобный и надежный источник поставок, не вкладывая свои деньги в создание нового производства. Конечно, приняв такое решение, *Honda* пожертвовала прибылью, которую могла бы получать на производстве автомобильных зеркал, в пользу *Donnelly*.

Закупка ресурсов на стороне также снижает расходы фирмы на обучение персонала и требования к своим компетенциям. Заключив партнерское соглашение с *Donnelly*, *Honda* избавила себя от необходимости изучения опыта конструирования, производства и маркетинга автомобильных зеркал. Менеджеры *BP*, напротив, должны обладать разнообразными знаниями и опытом, чтобы в полной мере пользоваться преимуществами вертикально интегрированных глобальных операций компании.

Гибкость. Закупая товар вместо самостоятельного его производства, фирма сохраняет гибкость в том смысле, что может менять поставщиков, как того требуют обстоятельства. Это особенно полезно в ситуациях с быстрым развитием технологий или когда стоимость поставляемых ресурсов может меняться в результате инфляции или колебаний курсов валют. Большинство производителей персональных компьютеров, например, предпочитают приобретать жесткие диски, устройства чтения *DVD* и микропроцессоры у сторонних поставщиков. Тем самым они снимают с себя риск устаревания товара, а также избавляются от затрат больших средств на исследования и разработки — это необходимо делать для того, чтобы идти в ногу со временем в отношении всех используемых в ПК технологий. Аналогично, компания *Peerless Manufacturing* из Далласа приобретает компоненты у многочисленных европейских субподрядчиков, выпускающих фильтры и сепараторы. В зависимости от валютных курсов и потока заказов от покупателей *Peerless* может организовывать поставки из тех регионов Старого Света, где это наиболее выгодно.¹⁴

Конечно, в некоторых случаях фирмам приходится искать компромиссные решения и отчасти жертвовать гибкостью. В случае с *Honda* и *Donnelly* последняя, приняв решение вложить деньги в строительство новой фабрики, опасалась попасть в зависимость от *Honda*. Для того чтобы убедить *Donnelly* построить фабрику, автопроизводителю пришлось дать гарантию, что *Donnelly* будет изготавливать для *Honda* все зеркала в течение как минимум 10 лет. *Honda* избавила себя от капиталовложений, но, с другой стороны, пожертвовала гибкостью, так как не сможет сменить поставщика зеркал в течение указанного времени. Этот пример также иллюстрирует важную тенденцию в отношениях между покупателями и поставщиками. Еще совсем недавно менеджеры считали полезным сотрудничество сразу с несколькими поставщиками одного и того же ресурса: в этом случае фирма не зависит ни от одного из них. У такого подхода есть недостаток, а именно сложность работы с широкой сетью поставщиков, особенно в том случае, если эта сеть носит глобальный характер. В последнее время некоторые фирмы приходят к мысли, что, заключая эксклюзивные или полужексклюзивные долгосрочные соглашения с меньшим количеством поставщиков, они могут в большей мере пользоваться их опытом и знаниями товара. В автомобилестроении многие производители поручают так называемым головным поставщикам, таким как *Johnson Controls* или *Magna International*, разработку (совместно со своими штат-

ными инженерами) целых комплектов систем, таких как сиденья или приборные панели в сборе. Например, при разработке машин серии «LH» компания *Chrysler* (теперь это часть корпорации *DaimlerChrysler*) тесно сотрудничала с головными поставщиками, что позволило ей сократить численность своего конструкторского отдела на две трети, а время разработки — на 28%. Поставщики внесли свыше 4000 предложений по изменению конструкции автомобилей и технологии их производства, благодаря чему *Chrysler* сэкономила еще \$156 млн.¹⁵ Дальнейшего снижения затрат можно добиться, если позволить головным поставщикам самим заниматься приобретением частей и сборочных узлов у поставщиков второго уровня.

Решения о размещении

Выбирая самостоятельное изготовление входящих ресурсов, международная фирма сталкивается с другим вопросом: где расположить их производство? Перед тем как принимать это решение, фирма должна учесть характеристики страны, характеристики товара, государственную политику и организационные вопросы,

Характеристики страны. На решение о том, где располагать зарубежное предприятие, могут повлиять сразу несколько характеристик страны. Главными из них являются наличие ресурсов и их стоимость, состояние инфраструктуры и маркетинговый эффект страны происхождения.

Наличие и стоимость ресурсов — главная детерминанта того, подходит ли та или иная страна для размещения там производства. Как гласят классические теории торговли и теория Хекшера—Олина (см. главу 6), страны, обеспечивающие фактор производства в большом количестве по низкой цене, привлекают нуждающиеся в этом факторе производства фирмы. Например, *BP* не остается ничего другого, кроме как размещать буровые платформы там, где есть запасы сырой нефти. Китай с его дешевой рабочей силой привлекает производителей детских игрушек, обуви, текстиля. Впрочем, как следует из раздела «Аргументы за и против», ситуация вокруг миграции заводов в страны с дешевой рабочей силой отнюдь не однозначна.

На расположение производственных мощностей также влияет состояние инфраструктуры. Большинство производств требуют хотя бы минимального уровня ее развития. Для создания завода необходимы строительные материалы и оборудование, а также поставщики этих материалов и строительные организации. Еще важнее то, что для эффективной эксплуатации завода необходимы электричество, вода, транспорт, телефон и прочие коммунальные услуги. С уверенностью можно говорить и о том, что работающим на заводе менеджерам, а также их семьям потребуются медицинские, образовательные, адекватные жилищные, развлекательные и прочие условия.

Кроме того, на выборе места производства может сказаться такой фактор, как влияние страны происхождения товара на покупателя. Определенные страны обладают имиджем, сказывающимся на маркетинге продукции. Например, Япония славится производством высококачественных товаров, а итальянская продукция считается одной из самых стильных в мире. В одном эксперименте был установ-

>>>>> АРГУМЕНТЫ ЗА И ПРОТИВ <<<<<<<<

Должны ли международные организации защищать права человека и трудящихся?

Международные компании несут моральное обязательство по защите прав человека и прав трудящихся

Перенос предприятий в страны с низкими издержками производства или выдача подряда на производство местным фирмам из этих стран стали привычной деловой практикой. К сожалению, низкие производственные издержки могут обуславливаться неадекватной заработной платой, опасными условиями труда и несоблюдением прав трудящихся. Например, во время пожара на одной фабрике по выпуску детских игрушек в Таиланде погибли 200 человек, и все потому, что на фабрике не было элементарных средств пожаротушения, таких как огнетушители и разбрызгиватели воды.

Организации, открывающие свои предприятия за рубежом, обязаны ставить надлежащее обращение с местными рабочими во главу угла. Тот факт, что заниженная оплата труда и плохие условия работы могут сходить многонациональным корпорациям (МНК) с рук, вовсе не означает, что так и должно быть. Современные международные фирмы несут социальную ответственность за повышение качества жизни своих работников и за выбор подрядных организаций по всему миру. С точки зрения бизнеса такой подход имеет смысл сразу по нескольким причинам. Во-первых, это просто-напросто выгодно с точки зрения пиара. Фирмы, допускающие плохое обращение со своими зарубежными рабочими, пред-

стают в очень невыгодном свете, когда такая практика становится достоянием общественности. В качестве примеров компаний, чья репутация пострадала от таких «новостей», можно назвать *Nike* и *Wal-Mart*, а также известную телеведущую Кэтти Ли Гиффорд.

Во-вторых, защитники прав человека утверждают, что ненадлежащее обращение с рабочими — это прямое нарушение их прав. Эти простые слова становятся куда красноречивее, когда сопровождаются реальными историями о таких неприемлемых практиках, как использование рабского труда и физическое оскорбление женщин. В-третьих, международные предприятия могут изменить мир к лучшему, если будут практиковать более человечную политику управления людскими ресурсами. Как прекрасный пример фирмы, принявшей важность достойного обращения с иностранными рабочими и их надлежащего вознаграждения близко к сердцу, можно привести *Levi Strauss*. Эта фирма требует, чтобы на всех ее зарубежных заводах, в том числе и на заводах субподрядчиков, соблюдались требования безопасности и охраны труда, сопоставимые с принятыми в США. В частности, американским стандартам должны соответствовать чистота питьевой воды и санитарно-гигиенические помещения.

При всем своем благородстве такие цели часто недостижимы

Низкая заработная плата зачастую оказывается единственным преимуществом развивающихся стран на международном рынке. Работающим в этих странах международным компаниям следует позволить использовать существующие там возможности дешевого производства, лишь бы соблюдались местные обычаи, нормы и законы. Если потребовать от МНК платить рабочим более чем среднерыночную зарплату или обеспечивать условия труда, соответствующие уровню развитых стран, экономическое развитие развивающихся регионов может оказаться под угрозой. Когда международный гигант приходит в бедную страну и начинает платить там повышенную заработную плату, рабочие отказываются

работать по существующим ставкам. Таким образом, затраты местных предприятий возрастают. Кроме того, необходимость обеспечивать зарплату и дополнительные льготы выше среднерыночных заставляет международную фирму задуматься о целесообразности самой организации производства в развивающихся странах. Такие страны должны привлекать иностранный капитал и технологии, а не отталкивать их. Власти некоторых развивающихся стран убеждены в том, что настроения, высказываемые защитниками прав трудящихся из стран побогаче, есть не что иное, как плохо замаскированный протекционизм. Они считают, что общественное мнение, побуждающее западных розничных тор-

говцев принимать на реализацию товары только тех фабрик, где зарплата и условия труда соответствуют уровню стран «четверки», служит нетарифным барьером для товаров из развивающихся стран.

Власти таких стран часто возмущаются по поводу такого общественного мнения, называя это культурным империализмом жителей Запада, среди которых мало кто представляет себе, с какими суровыми экономическими альтернативами сталкиваются рабочие из развивающихся регионов. Когда руководство *Levi Strauss* узнало, что на одной из фабрик в Бангладеш используется детский труд, от фабрики потребовали немедленно прекратить это безобразие. На это управляющий фабрикой возразил, что большинство этих детей — единственный источник дохода для своих семей и что лишить их работы — значит оставить без средств к существованию всю семью. В некоторых странах Юго-Восточной Азии ситуация и того хуже: детей, не способных найти себе работу, родители часто продают сутенерам. Критики утверждают, что в свете этих альтернатив МНК должны и впредь создавать

рабочие места в развивающихся странах, а социальным обустройством пусть занимаются местные власти.

Ваше мнение

1. Какую этическую ответственность перед своими рабочими несут МНК в развивающихся странах? Различается ли этическая ответственность перед рабочими дочерних предприятий МНК и перед рабочими фабрик-подрядчиков?
2. Согласны ли вы с тем, что попытки навязать фабрикам в развивающихся странах заработную плату и условия труда западного уровня представляют собой нетарифный барьер? Почему?

Источники: «Levi Tries to Make Sure Contract Plants in Asia Treat Workers Well», *Wall Street Journal*, July 28, 1994, pp. A1, A6; «Levi's Law», *Far Eastern Economic Review*, April 14, 1994, p. 60; Tim Smith, «The Power of Business for Human Rights», *Business & Society Review* (Winter 1994), pp. 36-38.

лен интересный факт: когда потребителям сообщили, что часы «Тимех» изготовлены не в Германии, а в Пакистане, предпочтение к ним снизилось всего на 6%, а когда то же самое было проделано в отношении часов неизвестной марки «Темпротах», предпочтение упало на целых 74%. При прочих равных условиях продавать потребителям из промышленно развитых стран часы, сделанные в Германии, без сомнения, проще, чем сделанные в Пакистане, особенно если за товаром не стоит известная торговая марка. Данное влияние страны происхождения необходимо учитывать при выборе места для производства. Если фирма заинтересована в продвижении своего товара как высококачественного изделия, она может разместить производство в Японии или Германии, а не в Пакистане или Индонезии. С другой стороны, фирма, конкурирующая на базе низких издержек или цен, может сделать прямо противоположный выбор.

Характеристики продукта. На решении о расположении мощностей также могут сказаться характеристики выпускаемого товара. Наиболее важными среди них являются отношение цены к массе товара и технология его производства.¹⁶

Отношение стоимости к его массе влияет на роль транспортных затрат в конечной цене товара. Товары с низким соотношением цена/масса, такие как железная руда, цемент, уголь, объемные химикаты, нерафинированный сахар и прочая сельскохозяйственная продукция, обычно выпускаются сразу во многих местах, чтобы снизить расходы на их транспортировку. И наоборот, товары, у ко-

торых соотношение цена/масса высоко, например микропроцессоры и бриллианты, могут выпускаться в одном или в считанных местах без потери конкурентоспособности.

Далее, на расположении предприятия может также сказаться технология производства товара. Фирма должна сопоставить ожидаемый объем продаж товара и эффективный размер предприятия в данной отрасли. Если объем продаж превышает эту величину, фирма, скорее всего, будет эксплуатировать много заводов в разных местах. В противном случае фирма, вероятно, ограничится одним-единственным заводом. Например, минимальная эффективная мощность нефтеперегонного завода составляет около 200 000 баррелей в день. Поэтому компания *BP*, способная выпускать до пяти миллионов баррелей в день, эксплуатирует 17 нефтеперегонных заводов, расположенных в таких странах, как Великобритания, Испания и Колумбия.

Кроме того, на решении о размещении предприятия может сказаться относительная важность обратной связи с покупателями. Товары, в отношении которых фирмам требуется быстрая обратная связь с покупателями, часто производятся вблизи мест конечной продажи. Так, в американской легкой промышленности действует правило: при прочих равных условиях, чем моднее товар, тем вероятнее, что он будет выпускаться вблизи или на территории США, чтобы производитель мог быстро реагировать на рыночные тенденции. В начале каждого сезона менеджеры по закупкам женской спортивной одежды из модных универмагов *Macy's*, *Nordstrom's* и *Sak's Fifth Avenue* внимательно следят, какие предметы пользуются наибольшим спросом. Запасы этих товаров тут же пополняются, а запасы одежды, на которую следящие за модой покупатели не обращают внимания, безжалостно истребляются. Поскольку «сезон» таких товаров может длиться всего два-три месяца, а заранее судить, что будут покупать охочие до моды потребители, невозможно, расположенным в США производителям проще реагировать на запросы покупателей спортивной одежды, чем фирмам из Тайваня или Индонезии. И наоборот, обычные, не считающиеся модными предметы одежды чаще выпускаются за пределами США, где их производство обходится дешевле. К примеру, магазины *JCPenney* могут достаточно точно предсказывать, сколько спортивных носков и белых хлопчатобумажных трусов будет продано следующим летом. Если по какой-то причине прогноз продаж окажется завышенным, остаток товара можно будет продать осенью. В связи с этим специалисты *JCPenney* по закупкам мужской одежды часто заключают с азиатскими трикотажными фабриками долгосрочные контракты. В данном случае цена оказывается важнее скорости или гибкости доставки.

Государственная политика. Определенную роль в принятии решения о расположении играет и государственная политика. Особенно важны стабильность политического процесса, национальная торговая политика, стимулы для экономического развития и существование зон свободной торговли.

Влияние стабильности политического процесса в стране на желание открывать в ней фабрику очевидно. Фирмы хотят знать «правила игры», чтобы принимать информированные решения об объемах инвестиций и производства, а также кадровые решения. Когда правительство вносит изменения в налоговую, денеж-

ную и регулятивную политику по собственной, как кажется со стороны, прихоти, не консультируясь с деловым сообществом, возникает риск неопределенности работы в этой стране. Особенно часто международные фирмы сталкиваются с изменениями в налогообложении, курсах обмена валют, инфляции и трудовом законодательстве.

На решение о расположении может также влиять национальная торговая политика. Ради обслуживания покупателей фирма может быть вынуждена разместить свое предприятие в стране с высокими тарифами и другими торговыми барьерами. Например, *Toyota*, *Nissan* и *Mazda* построили свои заводы в США, чтобы избежать ограничения, наложенного японским правительством на экспорт автомобилей из Японии в США. Аналогично, *Compaq Computer* (теперь это часть корпорации *Hewlett-Packard*) расположила свой завод по производству персональных компьютеров в Сан-Паулу, чтобы избежать бразильских ограничений на импорт.¹⁷

На решении о расположении могут сказаться и стимулы для экономического развития. Страны, желающие создать новые рабочие места и пополнить налоговые поступления, часто стараются привлечь новые производства, предлагая международным фирмам недорогую землю, качественные автодороги, программы обучения, сниженные тарифы на воду и электроэнергию. Например, правительство Франции продало *The Walt Disney Company* территорию близ Парижа под строительство Диснейленда по сильно заниженной цене. Сходным образом власти города Джексон в штате Миссисипи опередили десятки других городов Северной Америки, боровшихся за размещение у них завода *Nissan* стоимостью \$800 млн, предложив японской фирме стимулов на общую сумму \$295 млн.¹⁸

Международная фирма может при выборе места учитывать и существование внешнеторговых зон. Как уже говорилось в главе 9, внешнеторговые зоны — это специально выделенная и контролируемая географическая территория, на которой импортные или экспортные товары пользуются льготным налогообложением. Внешнеторговые зоны могут создаваться близ крупных портов и/или крупных производственных центров. Международным фирмам разрешается беспошлинно импортировать товары в эти зоны для специальных целей. Иногда существуют явные ограничения, например, по типам и стоимости товаров или по видам выполняемых работ.

Фирма может выбрать определенное местоположение потому, что наличие внешнеторговых зон обеспечивает ей повышенную гибкость в отношении импорта или экспорта и открывает возможности для снижения затрат.¹⁹ К примеру, в порту г. Хьюстон действует большая внешнеторговая зона, используемая в основном неамериканскими автомобильными компаниями в целях хранения машин. *Toyota* и *Nissan* могут морем доставлять в Хьюстон свои автомобили, предназначенные для продажи в южной части Северной Америки, где они хранятся без уплаты таможенных тарифов на импорт. Пошлина взимается лишь тогда, когда конкретные автомобили выводятся за пределы зоны к дилерам. Часть машин, однако, отправляется дальше, в Мексику и страны Карибского бассейна. В этом случае автопроизводители платят только пошлины, взимаемые в этих государствах, не тратя средства на оплату пошлин США.

Творческий подход к использованию внешнеторговых зон позволяет компаниям снизить расходы. Фирма может импортировать комплектующие изделия, добавлять к ним другие, местные компоненты и собирать из них готовую продукцию. Пошлина, которой облагаются импортные компоненты, включенные в состав собранных во внешнеторговых зонах товаров, может быть ниже пошлины, которой те же компоненты облагаются по отдельности. По этой причине большинство выпускаемых в США автомобилей собираются в зонах свободной торговли. Кроме того, некоторые пошлины рассчитываются исходя из общего веса изделия, включая упаковку. Поэтому фирма может сэкономить, если будет ввозить товары во внешнеторговые зоны в легкой и недорогой таре, а затем, после уплаты пошлин, упаковывать их в более тяжелые и надежные материалы, приобретенные на внутреннем рынке.

Организационные вопросы. На решении о расположении могут сказаться также стратегия бизнеса международной фирмы и ее организационная структура. Кроме того, немаловажную роль играет политика управления запасами.

Стратегия бизнеса может влиять на выбор места по-разному. Фирма, избравшая стратегию лидерства в издержках, должна подыскивать себе недорогие места, тогда как фирма, ориентированная на качество продукции, должна размещать свое производство в регионах с адекватно квалифицированной рабочей силой и управленческими кадрами. Фирма может решить сконцентрировать производство географически, если это отвечает ее организационным целям. У *Benetton*, например, все производство сосредоточено в Италии, что позволяет фирме строже контролировать дизайн и качество. Другие фирмы считают, что для удовлетворения их стратегических целей лучше распределить производство по разным странам. Таким подходом руководствуется большинство производителей электроники. К примеру, у *Intel* имеются производственные заводы в Ирландии, Пуэрто-Рико, Израиле, Малайзии и на Филиппинских островах. Это позволяет фирме пользоваться имеющимися в этих странах относительно дешевыми ресурсами. Кроме того, из этих мест относительно легко и недорого отправлять процессоры на мировые рынки. Наличие нескольких производственных центров также может защитить фирму от колебаний курсов валют. *FMC*, например, часто перенаправляет заказы на свое упаковочное оборудование с заводов в Чикаго на заводы в Италии, и наоборот, в зависимости от соотношения доллара и евро.

На расположение фабрик влияет и организационная структура фирмы. Например, как было сказано в главе 14, использование глобальной географической структуры предполагает децентрализацию власти среди региональных менеджеров. Эти менеджеры, стремясь сохранять контроль над своими территориями, вероятнее всего, будут размещать производство реализуемых в этих регионах товаров здесь же, внутри самих регионов. Например, в свое время компания *Ford* состояла из трех территориальных групп: североамериканской, европейской и азиатско-тихоокеанской. Из этих регионов автомобили практически не экспортировались, так как предприятия в каждом регионе были сосредоточены на выпуске автомобилей в соответствии с потребностями в своем регионе. Впоследствии компания отказалась от этой организационной структуры, посчитав, что она препятствует истинной глобализации ее автомобильного производства. С другой стороны, фирма, имеющая глобальную продуктовую структуру, будет размещать

производства где угодно по всему миру, лишь бы достичь своих целей по себестоимости и качеству.

Решение о расположении завода влияет также на политику управления запасами. Управление запасами — сложная задача, стоящая перед всеми операционными менеджерами. Им приходится уравнивать затраты на поддержание запасов материалов и/или готовой продукции и потери в связи с их истощением. К затратам на поддержание запасов относятся расходы на хранение (на функционирование склада, например), «усушка-утруска» (некоторые запасы во время хранения повреждаются, портятся или крадутся) и затраты упущенных возможностей (средства, «замороженные» в запасах, невозможно вложить в другие коммерческие проекты).

Уровень запасов, который должна поддерживать фирма, зависит от расположения фабрики по той причине, что доставка необходимых материалов на разные расстояния занимает разное время. Например, если *Wal-Mart* закупает телевизоры частной марки для продажи в США на тайваньском заводе, то объем запасов этого товара будет больше, чем если бы те же телевизоры приобретались в Мексике. Компания *Compaq Computer* решила разместить свои основные сборочные заводы в Хьюстоне, Шотландии, Сингапуре и Бразилии с тем, чтобы повысить уровень сервиса соответственно для североамериканских, европейских, азиатских и южноамериканских покупателей и в то же время сократить общий уровень запасов.

Расположение завода приобретает особенное значение, когда в фирме применяется система управления запасами **just-in-time (JIT, «точно вовремя»)**. При таком подходе поставщики фирмы доставляют свою продукцию непосредственно в производственный центр, как правило, часто и малыми партиями, в количестве, точно соответствующем объему производственных потребностей. Система **JIT** требует тщательной координации отношений между фирмой и ее внутренними и внешними поставщиками. Во многих случаях поставщики, дабы удовлетворить требованиям покупателей по срокам и объемам поставок, размещают свое производство вблизи их фабрик. К примеру, многие производители автомобильных деталей, такие как *TRW Steering Systems*, *Eagle-Picher* и *Orbseal*, располагаются в Уэльсе и к западу от центральной части Англии, чтобы лучше обслуживать таких крупных заказчиков, как *Jaguar* и *Range Rover*.²⁰ Скопления производителей комплектующих изделий наблюдаются также на Среднем Западе США, в Онтарио, Бразилии, Таиланде и других регионах, где находятся основные заводы по сборке автомобилей.

Углубленное изучение бизнеса

Отношения между США и Китаем сегодня диктуются соображениями торговли, как никогда раньше. Посмотрите и послушайте, как Китай привлекает к себе дешевое производство и аутсорсинг многих товаров.



www.prenhall.com/griffin



Международная логистика и управление материалами

Вне зависимости от расположения производственных предприятий международной фирмы перед ее операционными менеджерами стоят вопросы международной логистики. **Международной логистикой** называется управление потоками материалов, деталей, оборудования и прочих ресурсов от поставщиков к фирме, потоком материалов, деталей, оборудования и прочих ресурсов внутри структурных подразделений самой фирмы и между ними, а также потоком готовой продукции, услуг и товаров от фирмы к покупателям.

Первые два вида деятельности обычно называют **управлением материалами**, а третий — физическим распределением или просто дистрибуцией.²¹ Как вы помните, вопросы распределения обсуждались в главе 16, так как управление этим аспектом логистики обычно осуществляется в рамках функции маркетинга. Поэтому ниже речь пойдет о другом аспекте логистики, об управлении материалами. Роль логистики особенно важна в фирмах, где сформировались интегрированные, но географически рассредоточенные сети производственных и распределительных центров, когда компоненты могут изготавливаться в одной стране, собираться в готовые изделия в другой, а продаваться в третьей.²² В разделе «Бизнес за границей» рассказывается о том, как некоторые фирмы зарабатывают деньги на растущем спросе на услуги международной логистики.

Управление материалами внутри одной страны и на международном уровне различается тремя основными факторами. Первый из них — это сами расстояния поставок. Даже в самых больших странах эти расстояния редко превышают пару тысяч миль, а во многих случаях дистанции оказываются намного короче. Например, наземный путь от Нью-Йорка до Лос-Анджелеса занимает 2800 миль, а расстояние от Нью-Йорка до Варшавы, Токио и Сиднея составляет 4800 миль, 6700 миль и 9900 миль соответственно.²³ Поэтому собрать комплектующие узлы в Канзас-Сити, Чикаго и Сент-Луисе и отправить их в Цинциннати для окончательной сборки гораздо проще, чем собирать узлы в Сан-Диего, Монреале и Каире и переправлять их на окончательную сборку в Сингапур.

Второе базовое отличие внутреннего управления материалами от международного заключается в числе используемых способов транспортировки. Поставки в пределах одной страны часто осуществляются одним видом транспорта, например автомобильным или железнодорожным. Однако поставки за рубеж, в особенности на дальние расстояния, почти всегда требуют использования одновременно нескольких видов транспортировки.²⁴ К примеру, доставка товара из Канзас-Сити в Берлин может осуществляться на грузовом автотранспорте, потом по железной дороге, потом на корабле, а затем снова по железной дороге и на автомобиле.

В-третьих, правовая среда международного управления материалами намного сложнее. Большинство стран регулируют многие аспекты своих внутренних транспортных систем: тарифы, требования по безопасности, упаковке и т. д. Когда товар доставляется через территории нескольких стран, необходимо соблюдать все действующие на его пути транспортные нормы. Конечно, различные экономико-торговые соглашения, такие как Североамериканское соглашение о свободной торговле, направлены на упрощение международных транспортных требований и

за границей

Бизнес

Растущий рынок логистических услуг

По мере глобализации фирм логистика становится все важнее и все сложнее. Это, в свою очередь, открывает новые возможности для специалистов в этой области. Например, для большинства людей *Caterpillar*— это лидер в производстве оборудования для земляных работ. Однако, как уже говорилось во вводном кейсе к главе 6, своей прочной позиции компания добилась благодаря качеству обслуживания покупателей. Если в важном строительном оборудовании ломается какая-нибудь деталь, стройка может остановиться. Дабы сократить время простоя и принести покупателям еще большее удовлетворение, *Caterpillar* разработала одну из лучших в мире систем распределения запасных частей. В обычных условиях любая из 550 000 деталей для оборудования этой марки может быть доставлена покупателю в течение нескольких часов. (Для сравнения: типичный автопроизводитель работает всего-то с 70 000 деталей.) Сформировав у себя такую систему, *Caterpillar* с готовностью взялась помогать в этом другим фирмам. По оценкам, на оказании логистических услуг сторонним компаниям *Caterpillar* ежегодно зарабатывает от \$200 млн до \$300 млн дополнительного дохода.

Другой развивающийся логистический рынок— это «единые» (one-stop) поставки, когда заказчик поручает одной транспортной компании заниматься всеми его поставками от двери до двери. Например, такие услуги оказывает компания *Roadway Express*. Она забирает товар на фабриках своих клиентов, доставляет его в зарубежный порт назначения, осуществляет таможенную очистку и организует транспортировку к иностранному покупателю. При таком подходе клиент экономит деньги и нервы, а покупатель знает, к кому обращаться в случае каких-либо транспортных проблем: к *Roadway*. Конечно, чтобы мгновенно отслеживать местонахождение грузов, *Roadway*, как и многим ее конкурентам, пришлось инвестировать значительные средства в новейшие информационные технологии. Поручая транспортные функции специалистам вроде *Roadway*, клиенты могут сосредоточиться на том, что у них получается лучше всего.

Источники: *Caterpillar 2000 Annual Report*; «A Moving Story of Spare Parts», *Financial Times*, August 29, 1997, p. 7; «More Firms Rely on "One-Stop" Shopping», *Wall Street Journal*, April 29, 1997, pp. B1, B4; «Sharpening the Claws», *Forbes*, July 26, 1999, pp. 102-105.

процедур, и все же переправка товаров за рубеж по-прежнему остается сложным и во многих случаях полным бюрократизма делом.

В международном масштабе простые на первый взгляд вопросы логистики и управления материалами становятся намного сложнее. Вопросы упаковки, с виду совершенно незначительные, на самом деле являются одной из основных проблем международной логистики. Упаковка защищает товар во время транспортировки, упрощает обращение с ним, способствует доставке и/или продаже готовой продукции в пунктах назначения. При международной доставке решения в отношении упаковки усложняются, потому что необходимо учитывать разные способы транспортировки, а также разные условия, в которых товар может оказаться по пути к конечному получателю.²⁵

Рассмотрим ситуацию с фирмой, которой необходимо переправить большое количество хрупкого электронного оборудования с завода в Калифорнии, где это

оборудование выпускается, в Саудовскую Аравию, где оно будет использоваться. За время пути товар будет перевозиться на грузовиках, по железной дороге и на кораблях. Каждый из этих участков пути характеризуется своими условиями влажности воздуха, температурой и пылью. Кроме того, при каждой погрузке и разгрузке с оборудованием будут обращаться по-разному: где деликатно, а где грубо. Соответственно его упаковка должна выдерживать все, что может встретиться на пути.

Значение имеет и масса упаковки; особенно это касается готовой продукции, отправляемой покупателям. Как уже отмечалось ранее в этой главе, в некоторых случаях от массы товара зависит размер таможенной пошлины, поэтому после доставки товары часто упаковываются в другую тару. Иногда доходит до того, что покупатели указывают точный вес партии товара (включая тару), который они готовы принять, и могут потребовать, чтобы упаковка соответствовала заранее определенным спецификациям.

Логистические аспекты могут играть решающую роль в решении о расположении предприятия. Размещение фабрики в своей стране может обеспечить более низкие производственные издержки, чем размещение за рубежом. Однако фирма должна также учитывать затраты на управление материалами: расходы на складирование, упаковку, транспортировку и дистрибуцию товаров, а также свои расходы на поддержание запасов и расходы иностранных покупателей. Как правило, в случае экспорта такие расходы оказываются выше, чем в случае местного производства. Помимо финансовой составляющей есть еще и логистические соображения. Поскольку в случае с экспортом фирма имеет дело с более длинными цепочками поставок и сталкивается с повышенными трудностями в общении с зарубежными покупателями, она обязана следить за обеспечением конкурентоспособного уровня сервиса.

Само собой разумеется, непрекращающаяся глобализация мировой экономики только усиливает важность международной логистики. Глобализация была бы менее масштабной и происходила бы медленнее, если бы не бурные изменения в сфере информационных технологий (ИТ). Все знают о таких вещах, как персональные компьютеры, факсы, электронная почта, мобильные телефоны, Интернет и прочие, однако другие, менее заметные непосвященному человеку ИТ-разработки — спутниковая связь, электронный обмен данными, штриховое кодирование — играют одинаково весомую роль. Интегрируя такие технологические достижения в своей логистической деятельности, фирмы могут повысить производительность и удовлетворенность покупателей. Компании, агрессивно и новаторски пользующиеся новыми информационными технологиями, такие как *Benetton*, повышают эффективность своей деятельности вообще и логистических операций в частности. Экономия затрат может достигать огромных размеров. Концерн *Volkswagen*, например, полагает, что внедрение электронного обмена данными во всех внутренних и внешних транзакциях позволит ему снизить общие расходы на 1%.

ИТ также дали толчок новому концептуальному представлению о логистическом процессе и переосмыслению отношений между поставщиками и покупателями. С помощью ИТ фирмы могут анализировать возможные пути повышения эффективности и продуктивности всей цепочки поставок, а не отдельных ее эле-

ментов. Например, ИТ-система в *Kay-Bee Toy Stores* отслеживает объемы продаж в 1300 розничных магазинах компании и объемы запасов в ее распределительных центрах. Когда запасы популярных товаров, таких как «Sony PlayStation 2», подходят к концу, система автоматически отправляет в распределительный центр заказ на поставку в магазин новой партии; когда же иссякают запасы распределительного центра, заказы отправляются производителям. Благодаря творческому использованию ИТ, *Kay-Bee* и другие компании повышают не только свою производительность, но и удовлетворенность покупателей. У ИТ есть и другие преимущества. Инвестиции в ИТ могут выступать в качестве альтернатив инвестициям в увеличение запасов и складских площадей. Это снижает капитальные затраты и увеличивает отдачу активов. Кроме того, ИТ помогают фирмам следить за процессом достижения их стратегических целей.

Международные операции по оказанию услуг

В последние годы роль сферы услуг возросла в экономике всех стран, в особенности развитых. В США, например, на долю сферы услуг приходится три четверти валового внутреннего продукта; кроме того, сфера услуг является источником большинства новых рабочих мест в стране.²⁶ Поэтому неудивительно, что услуги становятся неотъемлемой частью международной торговли и глобальной экономики в целом. **Международным предприятием сферы услуг** называется фирма, преобразующая ресурсы в нематериальный «товар», создающий полезность для потребителей. В качестве примеров международных услуг приведем перевозку пассажиров из Лондона в Нью-Дели самолетами *British Airways*, помощь в выполнении бухгалтерской и аудиторской функций, оказываемую *PricewaterhouseCoopers* таким фирмам, как *BP*, *Baxter* и *IBM*, открытие международных расчетных счетов в *Sumitomo Mitsui Bank*.

Характеристики международных услуг

Услуги обладают несколькими уникальными характеристиками, из-за которых у фирм, желающих предлагать их на международном рынке, возникает ряд специфических сложностей. В частности, услуги зачастую нематериальны, их нельзя хранить, они требуют непосредственного участия покупателя и могут быть связаны с материальными товарами.

Услуги нематериальны. Приходя в магазин и приобретая там плеер «Sony Walkman», покупатель получает осязаемый товар, который можно держать в руках, использовать, хранить, повредить и/или вернуть обратно продавцу. Приходя в бухгалтерскую фирму за финансовой консультацией, покупатель уходит отсюда с неосязаемым знанием, которое нельзя увидеть или потрогать. (Бумажные или электронные документы, которые иногда выдаются покупателям при оказании услуг, — налоговые декларации, страховые полисы и т. д., — несмотря на свою материальную природу, являются лишь символами, физическими воплощениями сервисного продукта.) Из-за этой нематериальности оценивать стоимость или качество услуг часто бывает намного сложнее, чем стоимость или качество продуктов.

Услуги, как правило, нельзя хранить. Часто услуги невозможно создать заранее и сохранить, как хранят запасы товаров, для будущего использования. Для того чтобы починить сломавшуюся стиральную машину, мастер должен физически прибыть на место к покупателю, и потраченное на это время пропадет даром, если того не окажется дома. Пустое кресло в самолете, незанятый столик в ресторане, непроданная газета — все они утрачивают свою экономическую ценность, как только исчезает возможность их использования, т. е. когда самолет, взлетая, отрывается от земли, когда в ресторане закрывается кухня или когда на следующий день из типографии выходит свежая газета. В связи с высокой степенью несохраняемости услуг критической проблемой сервисных организаций становится **планирование мощностей** — определение того, сколько покупателей фирма сможет обслужить в определенные моменты времени. Неспособность обеспечить достаточную мощность означает навсегда упущенный доход, тогда как создание избыточной мощности ведет к увеличению затрат фирмы и снижению ее прибыли.

Услуги часто требуют участия покупателя. Такие международные услуги, как, например, туризм, невозможно представить без физического присутствия покупателя. Из-за участия покупателя в процессе оказания услуги многим фирмам необходимо приспособить свои предложения к потребностям клиентов. *Thomas Cook*, к примеру, может проводить больше автобусных экскурсий по Лондону, если обеспечит испаноговорящих гидов для мексиканских, венесуэльских и аргентинских туристов и японоговорящих гидов для клиентов из Японии. Кроме того, каждый турист может воспринимать одну и ту же услугу совершенно по-разному, что создает стратегические и маркетинговые проблемы. Автобусная экскурсия по городу может произвести отличное впечатление на японских молодоженов, впервые выехавших за пределы Осаки, но покажется скучной занятому бизнесмену из компании *Toshiba*, бывавшему в британской столице уже много раз.

Многие услуги связаны с покупкой других товаров. Многие фирмы предлагают покупателям вспомогательные услуги: помощь по установке, эксплуатации и/или ремонту своих товаров. Такие услуги могут иметь критическое значение для реализации самого товара. Например, шведская компания *AB Electrolux* выпускает пылесосы, холодильники, стиральные машины и прочую бытовую технику под торговыми марками «Eureka», «Frigidaire», «Tappan» и «Weed Eater». У фирмы налажена и сервисная деятельность по ремонту этих товаров, поставкам запасных частей для них и т. д. В отсутствие этих сопутствующих услуг способность *Electrolux* продавать свою бытовую технику была бы заметно ограничена. Более того, эти услуги должны предлагаться не только в корпоративной штаб-квартире в Стокгольме; если фирма намерена конкурировать на рынках США, Канады и Великобритании, она должна организовать ремонт и поставку запчастей и там.

Роль государства в международной торговле услугами

Важной составляющей международного рынка услуг является роль государства. Власти многих стран стремятся защищать местных профессионалов и обеспечивать соблюдение внутренних стандартов и поэтому ограничивают допуск иностранцев к практике в таких сферах, как юриспруденция, бухгалтерский учет, ме-

дицина. Государство часто само определяет, каким фирмам позволить выйти на рынки услуг и какие цены они могут установить. Например, в США жестко регулируется деятельность иностранных банков и страховых компаний. Эти организации обязаны выполнять предписания многочисленных федеральных и местных органов власти. Во многих странах телекоммуникационные, транспортные и коммунальные фирмы должны получать правительственное разрешение на обслуживание индивидуальных рынков. К примеру, в двусторонних соглашениях между США и Францией четко оговорены правила воздушных перевозок между этими странами. *Air France* может перевозить пассажиров из Парижа в Даллас и Нью-Йорк и обратно, но не имеет права осуществлять рейсы из Нью-Йорка в Даллас.

За последние десять лет жесткость внутреннего и международного регулирования многих видов услуг заметно ослабла. Продолжающееся снижение барьеров на рынке услуг — один из главных приоритетов Всемирной торговой организации. Дeregулирование и снижение торговых барьеров открывает возможности для фирм из таких отраслей экономики, как банковское дело и телекоммуникации, подстегивая их на агрессивные поиски новых внутренних рынков и расширение деятельности за рубежом. Эти же изменения привели к созданию множества стратегических альянсов, росту зарубежных инвестиций и появлению новых начинающих компаний во всех уголках земного шара.

Организационный менеджмент услуг

Современный международный операционный менеджмент услуг включает в себя ряд базовых аспектов, в том числе планирование мощностей, выбор мест расположения, дизайн и планировку помещений, а также календарное планирование работ.

Как было сказано выше, планирование мощностей — это решения о том, сколько покупателей фирма сможет обслужить в определенные моменты времени. Из-за непосредственного участия покупателей в приобретении услуг планирование мощностей влияет на качество предоставляемого клиентам сервиса. Например, первый ресторан, открытый компанией *McDonald's* в России, был значительно крупнее других ее заведений, дабы соответствовать потоку посетителей, который обещал быть большим. Несмотря на увеличенный размер московского ресторана, стоять в очереди в нем все равно приходилось намного дольше, чем в американских «Макдоналдсах». Впрочем, не избалованные ресторанами москвичи были готовы отстоять любую очередь, лишь бы получить заветный «Биг-Мак». Если бы такие же очереди имели место в ресторанах *McDonald's* в Боулдере, Коламбусе или даже Париже, компания потеряла бы многих потенциальных клиентов.

Как и в производственном менеджменте, в международном операционном менеджменте услуг важно правильно выбрать место для предприятия. Большинство поставщиков услуг по определению должны располагаться вблизи планируемых покупателей (исключение могут составить поставщики информационных услуг, использующие электронные средства связи). Собственно говоря, большинству международных обслуживающих предприятий приходится открывать филиалы на каждом зарубежном рынке и в каждый из них нанимать на работу местных жителей.

Кроме того, международным сервисным отделениям требуется надлежащий дизайн, чтобы они привлекательно выглядели и имели правильную планировку. В одних случаях фирмы, работающие за рубежом, могут подчеркивать свое иностранное происхождение или смешиваться с местной культурой. Так, в парижском Диснейленде все указатели выполнены на английском и французском языках. В других случаях иностранное происхождение, наоборот, скрывается. Большинство американских любителей пышек, к примеру, и не подозревают, что их любимые пышечные *Dunkin' Donuts* принадлежат британскому конгломерату *Allied Domecq PLC*.

Наконец, международные предприятия сферы услуг должны планировать свою деятельность так, чтобы наилучшим образом удовлетворять потребности покупателей. Например, пассажирские самолеты, летящие из США в Европу, обычно отправляются поздно вечером. Это позволяет пассажирам провести обычный рабочий день до вылета и прибыть на место утром следующего дня. В обратном направлении самолеты чаще всего отправляются утром и прибывают в США к обеду того же дня. Такой график полетов оптимален, поскольку учитывает предпочтения пассажиров, часовые пояса и связанное с их сменой нарушение биоритмов, а также загрузку и техническое обслуживание самолетов.

Управление эффективностью на международных предприятиях

Ключевым аспектом операционного менеджмента многих международных фирм является эффективность (*productivity*). В простейшем виде **эффективность** или **производительность** — это экономический показатель отдачи, характеризующий отношение общей стоимости продукции к общей стоимости использованных для ее создания входящих ресурсов.²⁷ Эффективность важна по многим причинам. Во-первых, она помогает определять общую успешность функционирования фирмы и способствует ее долговременному существованию. Во-вторых, от эффективности напрямую зависит уровень жизни в стране. Если работающие в стране фирмы функционируют эффективно, гражданам этой страны будет предлагаться больше товаров и услуг для потребления. Более того, продукты и услуги фирмы могут экспортироваться в другие страны, что принесет дополнительный доход в страну, где они производятся. Каждый из этих факторов положительно влияет на величину валового внутреннего продукта, а следовательно, выгоден стране в целом.

Вне зависимости от того, где работает фирма, одной из ее принципиальных целей должно быть постоянное увеличение эффективности. Существует несколько общих стратегий поддержания и/или роста этого показателя. Наиболее часто росту эффективности способствуют три подхода: 1) увеличение затрат на научные исследования и опытно-конструкторские разработки (НИОКР); 2) совершенствование операций и 3) повышение мотивации персонала.

Отправной точкой роста эффективности часто становится повышение расходов на НИОКР. При помощи этой функции фирмы создают новые продукты, находят новые применения существующим товарам и новые методы их изготов-

ления. Каждый из этих результатов, в свою очередь, напрямую ведет к росту эффективности. Американские фирмы тратят на НИОКР больше средств, чем их иностранные конкуренты, однако этот разрыв постепенно сокращается. Кроме того, для американских компаний характерна долгая болезненная история совершения крупных научных открытий, которые они не могли эффективно применить на рынке.²⁸

Следующим важным фактором повышения эффективности является совершенствование производства. Здесь и наступает время контроля: фирма, желающая повысить эффективность, должна проанализировать, что и как она делает, а затем найти способы более эффективного достижения тех же результатов. Замена устаревшего оборудования, автоматизация отдельных задач, обучение рабочих более эффективному выполнению тех же операций, упрощение производственных процессов — все это способы совершенствования производства и повышения эффективности. В этом смысле особенно преуспели японские производственные фирмы, многие из которых применяют систему управления производством и запасами *just-in-time*, постоянно вкладывают средства в новые технологии и концентрируются на эффективности. Американские фирмы тоже обращают на производство повышенное внимание. Например, раньше компании *General Electric* требовалось три недели на то, чтобы выполнить заказ на производство промышленного автоматического выключателя по спецификациям заказчика. Кроме того, выпуском «автоматов» занимались шесть разных заводов. Теперь, благодаря усовершенствованию производства — упрощению изделий, внедрению более эффективных методов и др., компания выполняет такие заказы всего за три дня, а все автоматические выключатели выпускаются на одном-единственном предприятии.

Наконец, эффективность можно повысить путем увеличения мотивации персонала. Идея состоит в том, что если менеджеры больше прислушиваются к мнениям работников, у тех появляется дополнительная мотивация к выполнению своей работы и возрастает заинтересованность в достижении целей фирмы. Кроме того, тем, кто непосредственно выполняет работу, должно быть виднее, как ее можно улучшить.²⁹ Повышение мотивации обычно осуществляется в виде создания самоуправляемых команд. Группы рабочих объединяются в команды, каждая из которых обладает существенной автономией в плане решений о том, как ей выполнять свою работу. Первые самоуправляемые команды появились в Швеции и Великобритании, затем этот метод был усовершенствован в Японии, а теперь активно применяется по всему миру.³⁰

Например, в настоящее время авиакомпания *Lufthansa* привлекает своих работников к снижению издержек. Ее накладные расходы выросли настолько, что без их снижения ни о какой конкурентоспособности не могло быть и речи. *Lufthansa* попробовала было снизить заработную плату своим немецким рабочим, но этому воспрепятствовали два местных профсоюза. Поэтому фирма решила снижать затраты, заручившись их поддержкой. Теперь представители фирмы и двух профсоюзов регулярно встречаются, чтобы разрабатывать пути снижения затрат на оплату труда, не прибегая к массовым увольнениям. Пока что все усилия ограничиваются ликвидацией лишней работы и сокращением численности персонала путем естественной убыли и ускоренного выхода на пенсию.

Управление качеством на международных предприятиях

Операционный менеджмент также направлен на поддержание и повышение качества выпускаемых фирмой товаров и/или предоставляемых услуг. В большинстве отраслей качество стало настолько важным аспектом конкурентной борьбы, что стратегии контроля неизбежно ставят качество во главу угла. Американское общество контроля качества определяет качество как всю полноту свойств и характеристик товара (услуги), влияющих на его (ее) способность удовлетворять заявленные или предполагаемые потребности.³¹ Составлением и периодическим пересмотром международных стандартов в области качества занимается Международная организация по стандартизации (*ISO*). Эти стандарты, в совокупности именуемые «ISO 9000: 2000», служат основой для сертификации, значение которой в международном бизнесе неуклонно растет. (Первоначально стандарт назывался «ISO 9000», но в 2000 г. он был пересмотрен и дополнен.)

Стандарты «ISO 9000» охватывают такие сферы, как проверка и тестирование товаров, обучение персонала, ведение учета, отношения с поставщиками, политика и процедуры ремонта. Фирмы, претендующие на соответствие этим стандартам, подают заявку на прохождение процедуры сертификации, после чего подвергаются аудиту со стороны специалистов организации, уполномоченной местным филиалом ISO. Аудиторы проверяют все аспекты деятельности фирмы на предмет соответствия стандартам. Часто можно слышать, что только заявление о подготовке фирмы к получению сертификата «ISO» уже приносит реальные плоды. Сегодня многие производители, такие как *General Electric*, *DuPont*, *Eastman Kodak*, *British Telecom* и *Philips Electronics*, настоятельно рекомендуют, а в некоторых случаях и требуют, чтобы их поставщики имели сертификат «ISO 9000». В настоящее время «ISO 9000» принят в качестве национального стандарта в 140 странах мира, а число выданных сертификатов соответствия этому стандарту превышает 400 000. «ISO 14000» — это продолжение той же концепции, охватывающее экологические аспекты деятельности предприятий. В частности, «ISO 14000» требует от фирм документального подтверждения более эффективного использования материалов, контроля над вредными выбросами и уменьшения общего воздействия на окружающую среду.

Качество жизненно важно по нескольким причинам. Во-первых, именно на базе качества конкурируют многие современные фирмы.³² Фирмам, чьи товары и услуги имеют в этом плане дурную репутацию, трудно добиться успеха. Например, *Daewoo*, *Samsung* и *EG Group*, три корейские фирмы, при выходе на европейский рынок имели определенные трудности, так как их продукция не воспринимается европейцами столь же качественной, как товары европейских фирм. Подобные факторы страны происхождения играют весомую роль в решениях международных фирм, связанных с маркетингом и с расположением производств. Южнокорейские финансово-промышленные конгломераты, известные как чеболы, пытаются преодолеть этот недостаток, открывая заводы в Европе, создавая стратегические альянсы с европейскими фирмами и работая над удовлетворением требованиям «ISO 9000».

Во-вторых, качество важно потому, что оно напрямую связано с эффективностью. Увеличение качества означает рост эффективности, потому что при этом снижается число дефектов, уменьшается объем ресурсов, затрачиваемых на переделывание бракованной продукции, и ресурсов, затрачиваемых на сам контроль качества. Наконец, повышенное качество помогает фирме развивать и сохранять лояльность покупателей. Когда качество товаров и услуг соответствует ожиданиям покупателей, те с высокой вероятностью совершат повторную покупку в той же самой фирме.

Ввиду высокой важности качества фирмы всего мира уделяют вопросам его увеличения все больше и больше внимания. Многие из этих фирм называют свои усилия тотальным управлением качеством. **Тотальное управление качеством** (*total quality management, TQM*) — это комплексные усилия по систематическому и непрерывному повышению качества продукции и/или услуг организации.

Программы *TQM* варьируются в зависимости от фирмы и требуют адаптации в соответствии с конкретной ситуацией каждой организации. Как показано на рис. 17.4, *TQM* должно начинаться со стратегической заинтересованности в качестве. Это означает, что инициатива должна исходить сверху и что топ-менеджеры должны быть готовы выделять ресурсы, необходимые для непрерывного улучшения. Фирмы, занимающиеся улучшением качества только на словах и пытающиеся внушить своим работникам и покупателям иллюзию, будто они работают над этой проблемой, в конечном итоге почти всегда терпят крах.³³

Рис. 17.4. Основные компоненты тотального управления качеством



На прочном фундаменте стратегической заинтересованности тотальное управление качеством строится на четырех операционных компонентах улучшения качества. Критически важным компонентом всегда называется участие персонала. В достижении целей фирмы в отношении качества должны участвовать все ее работники. Кроме того, требуется тщательный подход к используемым материалам. Часто качество готовой продукции можно повысить, требуя от поставщиков более качественных компонентов и материалов и приобретая входящие ресурсы

только у тех организаций, чья заинтересованность в качестве совпадает с заинтересованностью фирмы. Кроме того, фирма должна быть готова вкладывать деньги в новые технологии, чтобы повышать эффективность своих операций и применять высококачественные производственные процессы. Наконец, фирма должна быть готова к внедрению новых и усовершенствованных методов организации труда.

В распоряжении фирм, руководствующихся принципами *TQM*, имеются разнообразные методики и средства, включая статистический контроль процессов и бенчмаркинг. **Статистическим контролем процессов** называется семейство математических методов мониторинга и контроля качества. Его основными целями являются определение целевого уровня качества, установление приемлемого диапазона отклонений и затем обеспечение соответствия качества продукции этим нормам. Например, компания *Source Perrier SA* использует статистический контроль процессов для мониторинга розлива минеральной воды в бутылки. Менеджеры фирмы определили, что большая бутылка воды «Perrier» должна содержать 23 жидкие унции. Однако, как тщательно ни разливай воду, все равно бутылок ровно с 23 унциями воды будет немного: где-то воды будет налито чуточку больше, где-то чуточку меньше. Но если существенный недолив или перелив имеет место слишком часто, необходимо произвести переналадку оборудования. Допустимым диапазоном в данной ситуации может быть наполнение бутылок в объеме 22,82-3,2 унции, причем в эти рамки должны укладываться 99,9% всех бутылок. Из готовой продукции отбирают образцы, у которых измеряют реальный объем налитой воды. Если 99,9% образцов укладываются в указанный диапазон, производство продолжается. Однако если «процент попадания» снижается, скажем, до 99,7%, то менеджеры могут остановить линию и осуществить переналадку оборудования.

Другой метод *TQM* — **бенчмаркинг**, процесс легального и этичного изучения того, как другие фирмы выполняют какую-либо работу с высоким качеством, с последующим воспроизведением или усовершенствованием их методов. В США пионером бенчмаркинга стала компания *Xerox*, прибегнувшая к этому методу в результате конкурентного давления со стороны иностранных фирм. Однажды японская фирма *Canon* представила среднеразмерный копировальный аппарат по цене менее \$10 000. В *Xerox* были уверены, что *Canon* продает его ниже себестоимости, лишь бы завоевать долю рынка. Чтобы лучше разобраться в происходящем, компания отправила в Японию группу менеджеров, чтобы те изучили ситу-

Углубленное изучение культуры



В Китае апельсин — это не только полезный фрукт, но еще и символ богатства. Посмотрите и послушайте, как понимание местных ценностей может стать в Китае фактором, отличающим рыночный успех от провала.



www.prenhall.com/griffin

ацию с помощью специалистов из *Fuji-Xerox*, совместного предприятия, созданного для производства копиров в Азии. Там менеджеры приобрели копировальный аппарат «Canon» и разобрали его на части. К их удивлению, аппарат оказался качественнее и дешевле техники *Xerox*. Воспользовавшись теми же методами и материалами, что и *Canon*, *Xerox* смогла повысить качество и снизить себестоимость своего оборудования.

Информационный менеджмент на международных предприятиях

Последний (в последнее время все более и более важный) аспект деятельности международного предприятия связан с информацией. Информация – это данные в форме, помогающей менеджерам принимать решения и выполнять соответствующие задачи.

Информация жизненно важна для любой фирмы. Менеджеры пользуются ею на всех этапах работы, потому что информация необходима для принятия решений. Для международных фирм особенно важно получать информацию точную и своевременную. С помощью информации менеджеры лучше узнают среду фирмы — ее покупателей, конкурентов и поставщиков, государственную политику, влияющую на решения о найме персонала, производственной и финансовой деятельности, и практически все остальные элементы внешнего окружения.

Информация также помогает менеджерам решать, как реагировать на внешнюю среду. Совещания, отчеты, сводки данных, телефонные звонки, электронные сообщения — все это используется менеджерами при постановке стратегических целей и составлении стратегических планов. Информация имеет критическое значение и для реализации этих планов. Например, топ-менеджеры должны донести свои цели и ожидания до руководителей зарубежных подразделений. Информация нужна постоянно, так как менеджеры принимают решения каждый день и поддерживают обратную связь с другими руководителями на предмет последствий этих решений. Наконец, информация — важная часть самого процесса контроля: менеджеры следят и оценивают то, насколько полно они выполняют планы и достигают поставленных целей. Никому из менеджеров не нравится, когда ситуация застает его врасплох. Наличие оперативного доступа к информации, с помощью которого можно оценить текущее состояние дел и фактические результаты, — важная составляющая эффективного функционирования руководителей.³⁴

Важность управления информацией зависит от типа применяемой фирмой стратегии и ее организационной структуры. Если фирма применяет связанную диверсификацию, очень важно, чтобы ее части могли контактировать друг с другом так, чтобы фирма наиболее эффективно использовала потенциальную синергию, лежащую в основе данной стратегии. Если фирма в высокой степени централизована, информационные системы имеют жизненно важное значение для топ-менеджеров, так как с помощью этих систем они могут сохранять контроль над организацией, ради чего и создаются эти системы. С другой стороны, если фирма применяет несвязанную диверсификацию, ее информационные сис-

темы должны быть совершенно иными. Коммуникации между различными бизнес-единицами, входящими в состав фирмы, будут иметь куда меньшее значение. Наконец, если используется децентрализованная форма организационной структуры, топ-менеджерам потребуется меньший объем информации и отчетов от руководителей различных подразделений и структурных единиц.

Вопросы информации и ее роли в фирме значительно усложняются в связи с самой природой международного бизнеса. В национальной фирме вся информация, скорее всего, представлена на одном языке, выполнена в одном и том же правовом контексте (т. е. подчиняется одним и тем же стандартам бухгалтерского учета, требованиям финансовой отчетности и т. д.), а также хранится, запрашивается и изменяется при помощи одного и того же программного обеспечения и одинаковых конфигураций аппаратной части. В международной фирме информация чаще всего представлена на разных языках и существует в рамках разных правовых контекстов. Например, иностранные партнеры и власти других стран могут ограничивать потоки информации, поступающие к ним и/или исходящие от них. Кроме того, программное и аппаратное обеспечение не всегда оказывается совместимым. В этой связи управление информацией для международной фирмы не только очень важно, но и сложнее, чем для национальной компании.

Фирмы все активнее работают над созданием интегрированных информационных систем, обеспечивающих более эффективное управление информацией. **Информационная система** — это методологический подход, созданный фирмой с целью сбора и предоставления данных в удобной для менеджеров форме (формах). Большинство информационных систем являются компьютеризированными, хотя это и не обязательно: маршрутные листы, архивные папки и системы хранения таких папок, например, позволяют эффективно управлять информацией в малых фирмах. Более крупные фирмы в настоящее время практически всегда применяют компьютеризированные системы управления информацией. Например, менеджеры *Laura Ashley*, британской сети магазинов модной одежды и предметов интерьера, пользуются компьютерной системой, чтобы их фирма могла эффективнее распоряжаться информацией. Каждый факт купли-продажи фиксируется в электронном виде и впоследствии используется менеджерами при принятии решений о повторных заказах ходовых товаров. Как было показано во вводном кейсе, одним из главных источников конкурентного преимущества компании *Benetton* является ее мастерское обращение с информацией.

Конечно, международным фирмам хотелось бы максимально использовать свои информационные системы, обеспечивая менеджерам, где бы они ни находились, доступ к информации и возможность общаться с сотрудниками любого подразделения фирмы. Однако масштаб подобного начинания настолько велик, а ограничения возможностей программного и аппаратного обеспечения настолько реальны, что достичь истинно глобальной интеграции информационных систем бывает трудно. В этой связи большинство фирм разрабатывают информационные подсистемы для отдельных функциональных направлений или подразделений.

Ближе других фирм к созданию по-настоящему глобальной системы подошла корпорация *Texas Instruments*. Одно из ее дочерних предприятий, *Tins {Texas Instruments Registration and Identification Systems}*, расположено в Великобрита-

нии, отделы разработок продукции находятся в Германии и Нидерландах, а производственные мощности размещены в Японии и Малайзии. Менеджеры и инженеры каждого подразделения взаимодействуют друг с другом посредством интегрированной компьютерной информационной системы. С ее помощью они работают так, словно находятся в разных кабинетах на одном этаже офисного здания, а не разделены расстояниями в тысячи миль. Менеджер из Англии может отреагировать на новый заказ от покупателя, отправив конструкторам в Германию электронный запрос на выполнение небольшой модификации в детали, соответствующей спецификации заказчика. После того как модификация будет сделана, технические требования (опять же в электронном виде) могут быть отправлены в Японию, где производится изделие. Менеджер из Англии получает подтверждение готовности деталей к поставке и может сообщить эту новость покупателю. В любой момент этого процесса любой менеджер или конструктор может узнать, что происходит с заказом и куда этот заказ отправится дальше. Данный подход позволяет компании *Texas Instruments* конкурировать на международном уровне, так как снижает ее затраты и позволяет удовлетворять потребности покупателей из разных стран.

Краткое изложение содержания главы

Резюме

Международный операционный менеджмент — это совокупность действий, осуществляемых международной фирмой для преобразования ресурсов в готовые товары и услуги. Эффективный операционный менеджмент — ключевой элемент успеха любой фирмы. Основное направление операционного менеджмента задается бизнес-стратегией фирмы.

Производственный менеджмент связан с созданием материальных продуктов. Одно из первых решений, которое приходится принимать производственным менеджерам, касается управления цепочкой поставок и вертикальной интеграции. Управление цепочкой поставок, оно же сорсинг или снабжение, представляет собой совокупность процессов и шагов, осуществляемых для приобретения ресурсов и материалов. Вертикальная интеграция отражает, в какой степени фирма использует свои собственные ресурсы или же приобретает их у сторонних источников.

Одно из ключевых решений касается того, закупать ли фирме входящие ресурсы или производить их самостоятельно. Здесь возможно несколько вариантов. Выбирая среди них наиболее подходящий для фирмы, производственные менеджеры должны учитывать стратегические аспекты, а также риски, проблему гибкости, инвестиции в оборудование и вопросы контроля.

Также эффективный международный операционный менеджмент немислим без решений о расположении предприятий. Характеристики страны включают в себя наличие ресурсов и их стоимость, состояние инфраструктуры и маркетинговый эффект страны происхождения товара. Характеристики продукта — это со-

отношение цена/масса, технология производства и важность обратной связи с покупателями. Факторы государственной политики, которые следует рассмотреть, — это стабильность политического процесса, тарифы и другие торговые барьеры, стимулы для экономического развития и наличие зон свободной торговли. Наконец, организационные вопросы включают в себя стратегию фирмы, ее структуру и политику управления запасами.

Другими составными частями производственного менеджмента являются международная логистика и управление материалами. Управление материалами в международных и национальных компаниях различается несколькими факторами, в том числе расстояниями поставок, способами транспортировки и условиями регулирования. Упаковка товара, его вес, расположение завода — все это также необходимо принимать во внимание. Технологические изменения в сфере информационных технологий приводят к революционным преобразованиям в логистике и к переопределению отношений между поставщиками и конечными пользователями.

Операционный менеджмент услуг связан с созданием нематериальных продуктов. В мировой экономике сфера обслуживания играет все более важную роль. В целом международные услуги характеризуются нематериальностью, невозможностью хранения, участием покупателя и привязкой к материальным товарам. Основные вопросы, связанные с управлением сервисной деятельностью, включают в себя планирование мощностей, расположение, дизайн и планировку помещений, а также календарное планирование работ.

Эффективность — это экономический показатель отдачи, характеризующий соотношение общей стоимости продукции к общей стоимости использованных для ее создания входящих ресурсов. Эффективность может оцениваться на разных уровнях и во многих разных формах. Эксперты сходятся в том, что фирмы могут увеличивать эффективность, вкладывая дополнительные средства в НИКР, совершенствуя производственные процессы и повышая мотивацию работников.

Качество — это вся полнота свойств и характеристик товара (услуги), влияющих на его (ее) способность удовлетворять заявленные или предполагаемые потребности. Оно стало критическим фактором конкуренции как на внутреннем, так и на мировом рынке. Для повышения качества многие фирмы прибегают к тотальному управлению качеством, *TQM*. *TQM* начинается со стратегической заинтересованности и основывается на участии персонала, использовании высококачественных материалов, современных технологий и эффективных методов производства. К средствам повышения качества относятся статистический контроль процессов и бенчмаркинг.

Информация — это данные в удобной для менеджера форме. В международном бизнесе информации отводится очень важная роль. Менеджеры используют информацию для изучения внешней среды и принятия решений. Информация — это еще и важный элемент эффективного контроля. Управление информацией в международной фирме — комплексная задача, для более эффективного решения которой многие фирмы применяют сложные электронные информационные системы.

Контрольные вопросы

1. Как корпоративная стратегия фирмы влияет на ее операционный менеджмент?
2. Чем отличаются производственный менеджмент и операционный менеджмент услуг?
3. Что понимается под управлением цепочкой поставок? Что такое вертикальная интеграция?
4. Какие основные факторы должна рассмотреть фирма при выборе места для размещения производственного предприятия?
5. Какие основные факторы должны быть учтены при управлении международной деятельностью в сфере услуг?
6. Почему организациям важно контролировать эффективность?

Вопросы АЛЯ обсуждения

1. Как соотносятся международный операционный менеджмент и международный маркетинг (рассмотренный в главе 16)?
2. Как взаимосвязаны стратегия фирмы и ее операционный менеджмент?
3. Как связаны каждая из трех основных стратегий бизнеса (дифференциация, лидерство в издержках, фокусирование) и операционный менеджмент?
4. Каковы основные сходства и отличия между производственным менеджментом и операционным менеджментом услуг?
5. Почему сфера услуг наиболее тесно связана с развитыми, индустриальными странами?
6. Назовите 10 используемых вами товаров, при покупке которых вы уделяете большое внимание качеству. Какие страны, если такие вообще найдутся, имеют хорошую (или плохую) репутацию в отношении этих товаров?
7. Какие типы информации особенно важны для международных фирм?

Развитие навыков в международном бизнесе

Ознакомьтесь с кейсом, опубликованным в журнале «Harvard Business Review» под названием «Проблема с выбором места для завода».³⁵

Энн Реардон с трудом пробиравшись по переполненному выставочному павильону, полностью погрузившись в свои мысли и не замечая шумной толпы вокруг. Она 13 лет подряд возглавляла *The Eldora Company (EDC)*; под ее руководством организация достигла невероятных успехов. Другие производители велосипедов давно перевели свое производство за рубеж, а *Eldora* по-прежнему придерживалась стратегии внутреннего производства: ее завод все так же располагался в Боулдере, штат Колорадо, там же, где и штаб-квартира фирмы. Энн чув-

ствовала, что ее стратегия объединения всех составных частей организации под одной крышей при всей своей необычности значительно способствовала кооперации между различными отделами и в конечном итоге росту компании: *EDC* стала крупнейшим и самым прибыльным производителем велосипедов в США. Но вот новый вице-президент по производству, Шон Эндрюс, призывает ее построить завод в Китае.

«Взгляните, сколько здесь работает компаний, — сказал Шон тем утром, когда они с Энн помогали сотрудникам фирмы раскладывать брошюры и расставлять новейшие модели велосипедов по периметру выставочного стенда. — На этом рынке слишком много игроков. Я занимаюсь эти вопросом уже два месяца, и знаете, данные исследований говорят о том, что я прав. Если они вас не убеждают, посмотрите вокруг. Здесь, в Штатах, наша отрасль близка к насыщению. Мы обязаны прорваться в Азию».

Энн размышляла над тем, что Шон сказал об американском рынке. В 1999 г. выручка и прибыль *EDC* достигли рекордных отметок. На долю фирмы пришлось почти 30% всех проданных в США велосипедов. Однако массовый рынок «железных коней» здесь рос всего на 2% в год, в то время как на азиатском рынке тех же велосипедов за год продажи почти удваивались. А *Eldora* не могла конкурировать на этом рынке, продолжая производство в США. Здесь господствовали два крупнейших мировых производителя велосипедов: оба имели заводы в Азии и использовали преимущество значительно более низких затрат на оплату труда и дистрибуцию.

Одной из причин успеха *EDC* служил тот факт, что город Боулдер, штат Колорадо, считался Меккой велосипедистов. Все работники *Eldora* проявляли истинную любовь к этому виду транспорта и были в курсе всех новейших тенденций и стилей велосипедной отрасли. Кто-то всегда находил более выгодный способ позиционировать ручные тормоза или новые педали, обеспечивавшие лучший контроль над велосипедом или более удобное спешивание. А еще компания никогда не испытывала недостатка в людях, готовых опробовать новые прототипы.

Другая причина заключалась в том, что все сотрудники отдела маркетинга, инженеры, конструкторы и производственные рабочие работали под одной крышей, на расстоянии максимум 10 минут ходьбы друг от друга. Энн очень рассчитывала на эту стратегию, и она себя оправдала. Проблем с коммуникациями не было: изменения в стиле, производственных планах и т. п. вносились быстро и эффективно. Доля рынка маунтин-байков, к примеру, с 1991 г. выросла с нуля до более чем 50%, и *Eldora* с легкостью отреагировала на это увеличение спроса. А когда посыпались заказы на кросс-байки — гибриды, сочетающие возможности горных и дорожных велосипедов, — компания сумела перестроить производство с минимальными последствиями для себя.

Но стоило Энн задуматься о результатах работы компании за рубежом, как от ее радости не оставалось и следа. В период с 1990 по 1999 г. выручка *EDC* от продаж за границей росла более чем на 20% в год. Однако в последние два года рост прекратился.

Оказавшийся поблизости Шон оторвал Энн от ее мыслей, вернув к реальности происходящего вокруг. «Дейл только что закончил первый раунд встреч с роз-

ничными торговцами, — сказал он. «+ Мы предлагаем всем вместе встретиться за ланчем в гостинице и обсудить наши варианты». Дейл Стюарт был вице-президентом *Eldora* по маркетингу. Его взгляды на то, как следует поступить компании, часто отличались от мнения Шона, однако рабочие отношения между ними оставались дружескими и вице-президентов часто можно было встретить за увлеченными словесными баталиями.

Так было и на сей раз. Жуя сэндвич, Шон стал излагать свои аргументы: «Наши главные рынки в Северной Америке и Западной Европе составляют менее четверти мирового спроса. Из 200 млн велосипедов, выпущенных в мире в прошлом году, 40 млн были проданы в Китае, 30 млн — в Индии и еще девять — в Японии. Исторически сложилось, что в развивающихся странах Азии продаются самые простые велосипеды, причем используются они как главное средство передвижения. Но экономическая ситуация быстро меняется. В Азии растет средний класс. У людей стали появляться свободные деньги. Многим тамошним потребителям теперь требуется более высокое качество и стильный внешний вид. На рынке появились маунтин-байки с амортизаторами, при этом кросс-байки по-прежнему держат свою позицию. Да что там говорить, если спрос на продукцию, которую мы выпускаем, за год удваивается, причем тенденция эта выглядит стабильной.

Но если мы хотим конкурировать в Азии, нам нужен там завод. Мои люди рассмотрели много вариантов расположения производства. Мы оценивали уровни заработной платы, близость к рынкам сбыта и материальные затраты. По нашему мнению, лучший вариант — Китай. Мы за то, чтобы как можно быстрее открыть там завод и начать формировать свою позицию».

Тут Дейл вмешался в монолог Шона. «Пока что спрос удовлетворяют два наших самых крупных конкурента, один из Китая, другой из Тайваня, — сказал он. — В 1999 г. 97% продукции этих компаний было отправлено на экспорт. В 2003 г. они планируют 45% продукции продать на внутреннем рынке. Отсюда мы с ними конкурировать не можем. Около 20% себестоимости нашего товара составляет оплата труда, а в тех странах часовые ставки составляют от 5 до 15% от наших. Кроме того, транспортировка велосипедов отсюда туда и их растаможка добавляет к цене еще 20%».

Дейл бросил взгляд на Шона и продолжил: «Однако кое в чем я с Шоном не согласен. Я считаю, что пока нам требуется краткосрочное решение. Те две компании сильно нас опережают, и чем больше я об этом думаю, тем больше убеждаюсь в том, что сначала в Азии необходимо ограничиться прямыми продажами».

«Дейл, да ты что? — воскликнул Шон, едва не пролив воду из стакана. — Какой смысл в сбытовом филиале без производственного завода? Мы ведь и так закупаем некоторые компоненты в Азии, а открой мы там производство, сэкономили бы на них еще 10%. Вот это я и понимаю под настоящим выводом марки "Eldora" на азиатский рынок. Если мы хотим там работать, мы должны отталкиваться от своего главного преимущества — качества. Если поступить, как ты говоришь, мы будем продавать не велосипеды "Eldora". Мы будем продавать просто велосипеды с неким шильдиком. Того уровня качества уже не будет. А значит, не будет и той репутации, что мы имеем здесь. Это будет не "Eldora". В долгосрочной перспективе с таким подходом нам ничего не светит».

«Мы же велосипеды делаем, а не ракеты, — возразил Дейл. — В Азии много компаний, способных быстро организовать для нас производство, если мы дадим им чертежи и поможем с переналадкой оборудования. На некоторое время можно поручить производство одной из таких фирм, а самим пока укрепиться на рынке». Он повернулся к Энн: «Можно даже ограничиться одним аутсорсингом, что бы там ни говорил Шон. Что мы знаем о строительстве и управлении заводом в Китае? Зато мы знаем, что пока мы тут сидим, наша потенциальная доля рынка тает на глазах. Азиатские торговые компании не устаивают нашу продукцию должным вниманием, а еще они не предоставляют нам информацию о том, что требуется местным потребителям. Сбытовой филиал позволит нам выйти на рынок и одновременно изучать его. Если начать со строительства завода, то мы потеряем слишком много времени. Нам нужно быть там сейчас, и сбытовой филиал — это самый быстрый способ».

Тут в разговор вступила Энн. «А ведь Дейл прав, Шон, — сказала она. — Наш успех в Америке во многом обусловлен тем, что весь процесс сосредоточен в одном месте, в Боулдере. Мы полностью контролируем свой гибкий производственный процесс, и это ключевой элемент нашей способности быстро реагировать на рыночные изменения. А как мы будем решать проблемы, возникающие на производстве, находящемся на другом конце земли? Вы готовы туда переехать? И надолго?»

Давайте также обсудим другие варианты. Если главное препятствие на нашем пути — это себестоимость, тогда вы оба упускаете из виду очевидные альтернативы. Пока что у нас автоматизировано только производство рам. Если мы автоматизируем больше процессов, мы сможем значительно снизить расходы на оплату труда. И почему вы склоняетесь в пользу Китая? Откровенно говоря, когда я месяц назад посещала китайские предприятия, многое из того, что там видела, вызвало у меня тревогу. В тот день, когда я должна была ехать на один завод, там выключилось электричество. Судя по реакциям персонала того завода на следующий день, у них это привычное явление. Подъездные пути к заводу находятся в ужасном состоянии. Сточные воды и растворители часто сбрасываются прямо в реки. Мы, конечно, могли бы работать иначе, но каких денег это потребует?

В Тайване инфраструктура развита лучше, чем в Китае. Как насчет того, чтобы обосноваться там? Еще я слышала, что власти Сингапура предлагают новым производственным предприятиям систему льготного налогообложения. Кроме того, есть Мексика. Это ближе к дому, и, за исключением затрат на дистрибуцию, стоимость труда там примерно такая же, как в Азии, да и многие другие риски минимальны. Знаю, вы оба много об этом думаете. Хочу сказать одно: это не то решение, которое можно принимать на голом энтузиазме».

Возвращаясь на выставку с Дейлом и Шоном, Энн поняла, что ее сомнения вызваны не незнанием того, какой путь развития *EDC* выбрать. Ее беспокоило другое: она не знала, какие аспекты данного решения действительно важны, а какие второстепенны. Стоит ли открывать подразделение в Китае? Если да, то с каких функций ей следует начать? С производства? Или с маркетинга? А как быть с конструированием? Или все же искать другое место? Компенсирует ли низкая стоимость труда в Китае проблемы, вызванные плохой инфраструктурой?

Для *Eldora* всегда был жизненно важен рост, как в создании ценности для акционеров, так и в обеспечении рабочей среды, способной привлекать и удерживать наиболее способных людей. И вот теперь Энн вынуждена выбирать между продолжением роста компании и стратегией внутреннего производства, послужившей ей верой и правдой.

Теперь, когда вы изучили кейс, можно приступить к решению проблемы. Для начала убедитесь в том, что вы полностью поняли все детали кейса. Затем разделитесь на группы по шесть человек в каждой. Один из вас должен играть роль Энн Реардон, другой — роль Шона Эндрюса, третий — Дейла Стюарта. Трое других будут представлять собой совет директоров *The Eldora Company*. Если число студентов в группе не делится на шесть без остатка, «совет директоров» можно расширить. Энн, Шон и Дейл должны по очереди выступить перед советом — по две минуты, не более, — сообщив, что каждый из них думает насчет потенциального выхода компании на азиатский рынок.

Далее совет директоров на основании собственного мнения о материалах кейса обсуждает вопрос строительства нового завода в Азии. После этого каждая группа докладывает результат своего обсуждения преподавателю.

Дополнительные вопросы

1. Насколько похожими или разными оказались доклады студенческих групп?
2. Чем, по вашему мнению, обусловлено это сходство или различие?

Заключительный кейс

Создание глобального рынка автомобильных компонентов

Рынок — это механизм обмена товарами или услугами между продавцами и покупателями. Собственно, в прошлом рынок в прямом смысле слова был рынком — местом, где собирались продавцы и покупатели. Подобная организация торговли кое-где встречается и по сей день — на рынках торгуют рыбой, фруктами и овощами, антиквариатом и предметами коллекционирования. Тем не менее многие современные рынки в принципе отличаются от прежних тем, что покупатели и продавцы не находятся в одном и том же месте, а осуществляют обмен посредством почтовых заказов, телефонов, факсов и т. д. С развитием Интернета и «Всемирной паутины» удаленные транзакции между покупателями и продавцами на некоторых рынках становятся еще проще.

В качестве хорошего примера этой тенденции можно привести партнерство между некоторыми из крупнейших автомобильных производителей в мире. Все началось с того, что отдельные автопроизводители стали создавать собственные коммерческие web-сайты. Компания *Ford*, например, активно занялась созданием такого сайта под названием *Auto-Xchange*. На нем компания намеревалась размещать все свои глобальные заказы и предложила поставщикам сообщать, какие компоненты они могут предложить и по какой цене. Можно сказать, что компания рассматривала этот сайт в качестве фокальной точки всего управления своей цепочкой поставок.

Однако вскоре стало ясно, что и другие автомобильные компании планируют делать то же самое. В то же время крупные поставщики автомобильных комплектующих поняли, что вскоре они могут столкнуться с множеством отдельных web-сайтов, каждый для своей компании, из-за чего их расходы потенциально могут возрасти. В этой связи группа наиболее крупных поставщиков сделала *Ford* и *General Motors* встречное предложение: почему бы не объединить усилия и не создать один сайт, общий для обеих компаний?

Руководители *Ford* и *GM* быстро осознали выгодность этой идеи и убедили *DaimlerChrysler* присоединиться к проекту. Планировалось создать один web-сайт, который станет рынком для всех заинтересованных производителей автомобилей, поставщиков и дилеров: в сущности, речь шла о создании глобального виртуального рынка для всех фирм в отрасли. К альянсу тут же присоединились французский *Renault* и японский *Nissan*, а также *Oracle* (взявшая на себя вопросы программного обеспечения) и *Commerce One* (финансирование). В конце 2001 г. в альянс вошел французский концерн *PSA Peugeot Citroen*. Кроме того, и *Ford*, и *GM* обещали привлечь к сотрудничеству свои зарубежные дочерние компании и стратегических партнеров, как только это станет возможным.

Когда проект начал приобретать форму, партнеры поняли, что лучше будет оформить его как самостоятельное предприятие. Образованная в 2002 г. и получившая название *Covisint*, новая структура открыла свой офис в Саутфилде, штат Мичиган, и филиалы в Амстердаме и Токио. В настоящее время *Covisint* работает над расширением своего присутствия во Франции и в Германии, а также внимательно изучает рынки Восточной Европы и России: те постепенно становятся дешевыми поставщиками мировой автопромышленности. Недавно *Covisint* объявила о том, что достигнуто согласие на обеспечение взаимодействия между индийскими автомобильными компаниями и поставщиками. Начало данного проекта было намечено на 2004 г.

Влияние этого глобального электронного рынка уже ощущается. Например, до создания *Covisint GM* тратила на один заказ деталей и комплектующих узлов — традиционным способом, с помощью бумажных документов или по телефону — около \$100. В настоящее время стоимость заказа, по оценкам фирмы, составляет менее \$10. Значительная выгода для автопроизводителей налицо. Поставщики тоже не остаются внакладе. Помимо увеличившегося объема информации о срочных потребностях различных покупателей, они получили возможность осуществлять куплю-продажу между собой. Например, у одной сталелитейной компании может оказаться излишек стали определенного сорта или качества. С помощью системы она может предложить другим сталелитейным компаниям приобрести его. Кроме того, web-сайт упрощает поставщикам задачу получения информации о том, какие цены назначают их конкуренты. В будущем разработчики электронного рынка планируют создать единую систему, в которой поставщики будут предлагать свою продукцию и оборудование, автомобильные компании — публиковать свои долгосрочные и краткосрочные заявки на детали; и те и другие, заказчики и поставщики, смогут быстро и эффективно проводить онлайн-торги.

Вопросы к кейсу

1. Найдите в этом кейсе элементы стратегического операционного менеджмента и обсудите их.
2. Что означает данный механизм рынка товаров производственного назначения с точки зрения управления цепочкой поставок?
3. В каких еще отраслях может применяться подобная форма обмена?
4. Годится ли этот подход для сферы услуг? Если нет, то почему? Если да, то каковы будут сходства и отличия между «производственным» и «сервисным» электронными рынками?

Источники: «Three Carmakers Create Link», *USA Today*, February 28, 2000, p. 8B; «Big Three Car Makers Plan Net Exchange», *Wall Street Journal*, February 28, 2000, pp. A3, A16; Shawn Tully, «The B2B Tool That Really Is Changing the World», *Fortune*, March 20, 2000, pp. 1321-45.

КЕЙС

Динамическая связь с культурой

CultureQuest



Китай и США: предприниматели-ковбои

Организация и управление производством за рубежом требуют немалых знаний практики менеджмента и принятия решений в другой стране. Эти функции, в свою очередь, тесно связаны с культурой, на которой зиждется деловой сектор страны. Приведем два примера.

Кейс: Китай

На протяжении большей части прошлого столетия китайские власти регулировали экономику страны настолько жестко, что западный стиль менеджмента в Китае не существовал. Рынка в стране просто-напросто не было, а потому не было и потребностей в изучении местных рыночных сил. Решения принимало руководство партии, а от менеджеров требовалось только следить за их выполнением.

После реформ 1978 г. железная хватка партии несколько ослабела, и вскоре китайские менеджеры разделились на две категории. С одной стороны, в стране появились администраторы-бюрократы, сопротивляющиеся переменам, несмотря на появление пусть и ограниченных, но рыночных механизмов. С другой — появился новый вид предпринимателей-ковбоев, полных решимости извлечь из появившихся возможностей максимум пользы. И хотя сегодня в некоторых китайских компаниях практикуется западный стиль руководства, большинство менеджеров по-прежнему делится на эти две категории.

В Китае группа всегда стоит превыше индивидуума, будь то в семье или на работе. Одним из главных приоритетов является достижение консенсуса. Из-за такого внимания к коллективному благу право принятия решений редко сосредоточивается в руках какого-то одного сотрудника компании. Чаще решение не

принимается до тех пор, пока свое слово не скажут все представители рабочей группы локального, провинциального или национального уровня.

Сложный процесс принятия решений в Китае имеет серьезные последствия для иностранцев, пытающихся заниматься бизнесом в этой стране. Во-первых, следует рассчитывать на то, что здесь решения будут приниматься дольше, чем в западных странах. А во-вторых, найти принимающее ключевое решение лицо может быть чрезвычайно трудно, так как очень часто это не один человек, а несколько. Ситуация становится еще хуже, когда дело касается более чем одной бюрократической единицы. Наберитесь терпения и старайтесь не показывать китайским коллегам своего раздражения. Из вашего нетерпения они могут выгадать дополнительные уступки в свою пользу.

Возможно, участие столь большого числа людей в принятии решений и объясняет, почему китайцы склонны уделять огромное внимание деталям, причем даже таким, которые непосвященный человек сочтет тривиальными. От этого процесс замедляется еще больше, хотя, в общем, есть и плюсы: решения обычно оказываются более продуманными, а коллеги по работе — более информированными. В Китае каждое принятие решения — это в той или иной мере вопрос репутации. Для китайца вернуться к ранее принятому решению — значит потерять лицо, так как они не любят производить впечатление, что совершили ошибку. Кроме того, подчиненные никогда не ставят под сомнение неправильные решения вышестоящего начальства, поэтому некоторые правила продолжают действовать, несмотря на очевидный вред для бизнеса.

Кейс: США

В США большинство компаний исповедуют принципы демократии — во всяком случае, теоретически, — поэтому с рядовыми работниками иногда советуются по вопросам, касающимся их работы. Впрочем, дефицит времени часто оказывается сильнее, из-за чего с мнениями неруководящих сотрудников могут и не посчитаться.

Формальных систем принятия решений, как в некоторых странах, например в Японии, в США нет. Вместо этого процессы принятия решений модифицируются в соответствии с культурой компании. Например, в некоторых организациях существуют финансовые ограничения по определенным видам решений. Так, менеджеру среднего звена может быть позволено разрешать закупку, если ее стоимость не превышает \$50 000. В случае более крупных расходов менеджер обязан обратиться к вышестоящему руководству.

В регионах, где жизнь течет в быстром темпе, таких как Нью-Йорк, принятие решений часто бывает распределено между несколькими уровнями менеджмента. А в некоторых компаниях даже нижестоящие руководители имеют право принимать или участвовать в принятии решений, касающихся крупных деловых партнерств и больших сумм денег.

Принимаются решения обычно быстро, но вот переход к стадии реализации часто оказывается долгим процессом. Надо и обратную связь наладить, и документы подготовить, а их, документов, часто оказывается великое множество. Даже когда вы договоритесь заключить сделку и подготовите бумаги, помните,

что документы непременно пройдут через руки юристов. США — сутяжническая страна, так что юристы будут придирааться к каждой точке в тексте договора, лишь бы изменить его в пользу своего клиента.

Юристы также оговаривают условия и возможные выходы из разнообразных ситуаций типа «что будет, если». Не удивляйтесь и не чувствуйте себя оскорбленным, если, работая с компанией из «Fortune 100», вы вдруг увидите в документе пункт с названием «Действия в случае банкротства», где расписывается образ действий в случае наступления наихудшего сценария. Американские фирмы очень любят предусматривать всевозможные «наихудшие» и «наилучшие» ситуации.

В дискуссиях об американском менеджменте часто можно слышать фразу «невмешательство». Такой стиль руководства набирает популярность в США, особенно в Калифорнии. Если традиционная практика требует, чтобы менеджер постоянно отслеживал выполнение проектов, дабы те осуществлялись вовремя и в соответствии с установленными требованиями, то «невмешивающийся» руководитель ждет, пока работники сами не придут к нему со своими проблемами. Таким образом, хороший невмешивающийся менеджер — это менеджер, которого подчиненные считают полезным и способным помочь, когда это необходимо, но к которому им редко приходится обращаться.

Мультимедиа-обучение

В Китае множество сделок заключается за обеденным столом, так что обойтись без совместного поедания лапши никак нельзя. Только если будете пользоваться зубочисткой, никогда не втыкайте ее в рис: вы можете горько пожалеть о последствиях.

Изучите дополнительные **НАГЛЯДНЫЕ МАТЕРИАЛЫ** о Китае и США. Эти страны демонстрируют совершенно разные характеристики, причем это касается не только обеденного этикета, но и подхода к деловым возможностям и риску.

ПРОВЕРЬТЕ СВОИ ЗНАНИЯ, ответив на вопросы.

Глава

18

Международный финансовый менеджмент

«KLM получает от своих пассажиров весь спектр валют.»

Изучив эту главу, вы научитесь:

- 4 анализировать преимущества и недостатки основных форм платежа, используемых в международной торговле;
- 4 различать основные типы валютного риска, с которым сталкиваются международные предприятия;
- 4 описывать способы управления оборотным капиталом фирм;
- 4- сравнивать различные методы оценки международных инвестиций;
- 4- обсуждать основные источники финансирования капитала, доступные международным фирмам.

Всемирный финансовый менеджмент авиакомпании KLM

KLM Royal Dutch Airlines суждено работать на международном рынке... или исчезнуть вообще. Внутреннего рынка у авиакомпании практически нет, потому как сама площадь Нидерландов никак не способствует пассажирским авиаперевозкам: расстояние между двумя крупнейшими городами страны, Амстердамом и Роттердамом, составляет всего 40 миль. *KLM* непосредственно конкурирует с другими крупными международными авиаперевозчиками, такими как *American, United, Delta, British Airways, Lufthansa, Air France, Japan Air Lines, Qantas* и *Singapore Airlines*.

В основе глобального успеха *KLM* лежит репутация безупречного сервиса. Ее самолетами летают пассажиры всех национальностей, в первую очередь командированные бизнесмены, одни из самых ценных клиентов любой авиакомпании, готовые платить за безопасный и надежный сервис. На территорию дружественной Европы приходится лишь 13% всех осуществляемых *KLM* перевозок. Азиатский рынок составляет 24% воздушного трафика, а доля критически важных трансатлантических перевозок превышает 44%.

Как истинно международная транспортная компания, *KLM* обслуживает более 150 городов на шести континентах. Однако вместе с этим международным успехом появляется и крупная финансовая задача, а именно управление активами и денежными потоками из 80 или около того иностранных валют, используемых авиакомпанией в рамках ее деятельности. *KLM* получает от своих пассажиров весь спектр валют, в том числе кроны (датские, норвежские, словацкие, чешские и шведские), доллары (австралийские, американские, гонконгские, канадские и новозеландские), а также иены, фунты стерлингов, швейцарские франки и, конечно же, свои «родные» евро. В каждой стране, где работает компания, она оплачивает местные услуги — разрешение на посадку, наземное обслуживание, комиссионное вознаграждение туристических агентств и т. д. — в соответствующей валюте.

Управление доходами, расходами, активами и пассивами, и все это в разных иностранных валютах, — сложная задача для финансовых менеджеров *KLM*. Чтобы осуществлять локальные расходы, необходимо в каждой стране иметь резервы местной валюты. Менеджеры должны также искать по всему миру источники дешевого капитала, необходимого для модернизации парка самолетов, что, в свою очередь требуется для поддержания репутации высококачественного обслуживания. Кроме того, они должны защищать *KLM* от колебаний курсов валют, из-за которых меняется размер доходов, получаемых авиакомпанией, выраженный в своей родной валюте, и расходов по оплате самолетов, топлива, службы обеспечения полетов и наземного обслуживания. Финансовые руководители должны ясно понимать, как устроена современная международная денежная система. Они должны отслеживать изменения на валютном рынке, быть в курсе изменений экономической политики ведущих стран и постоянно искать наиболее выгодные условия кредитования на таких рынках капитала, как Амстердам, Лондон, Франкфурт, Нью-Йорк и Токио.¹

Во многих деловых операциях момент получения товара покупателем и момент получения оплаты продавцом в форме, допускающей немедленное использование вырученных средств, не совпадают. Даже когда покупатель выписывает чек за приобретенные товары, продавец не получает доступа к денежным средствам до тех пор, пока не будет произведен соответствующий платеж. До этого времени продавец рискует получить чек обратно из-за недостатка средств. Таким образом, для осуществления деловых операций необходимо своеобразное финансирование покупателя продавцом, поэтому должна иметь место некоторая степень доверия между ними.

Эти проблемы касаются как национальных, так и международных предприятий, однако в последнем случае проблемы финансирования и проверки кредитоспособности существенно возрастают. В законодательстве, обычаях, финансовой практике и конвертируемости валют разных стран существуют отличия, и это означает, что международная фирма должна знать практику своей родной страны и каждой страны, где она ведет бизнес, или же пригласить обладающих такими знаниями экспертов. Кроме того, фирма должна владеть информацией о кредито-

способности иностранных компаний, с которыми она намеревается вести дела. Ко всему этому добавляется проблема осуществления финансовых операций в иностранной валюте — с ней неизбежно сталкивается или продавец, или покупатель. Финансовые менеджеры международных предприятий, таких как *KLM*, прекрасно знают, какие трудности это за собой влечет. О том, как международные фирмы решают мириады подобных проблем, мы и будем говорить в этой главе.

Финансовые аспекты международной торговли

Начнем с рассмотрения проблем, связанных с финансированием международной торговли. В любой деловой операции продавец и покупатель должны путем переговоров прийти к согласию по таким базовым вопросам, как цена, количество и срок поставки товара. Однако когда в операции участвуют продавец и покупатель из разных стран, возникает несколько дополнительных аспектов:

- 4- в какой валюте совершать операцию;
- 4- когда и как проверять кредитоспособность;
- 4 какую форму платежа использовать;
- 4 как организовать финансирование сделки.

Выбор валюты

Выбор валюты, в которой будет совершаться сделка, — одна из проблем, присущих исключительно международной торговле. В этом смысле у экспортеров и импортеров обычно имеются четкие (и несовпадающие) предпочтения. Экспортер обычно предпочитает получать оплату в своей родной валюте, чтобы знать в точности, какую сумму он получит от импортера. Импортер чаще всего предпочитает расплачиваться своей валютой, чтобы знать точную сумму, которую он должен заплатить экспортеру. Иногда экспортер и импортер договариваются рассчитываться в третьей валюте. Например, если обе стороны относятся к странам с относительно слабыми или нестабильными валютами, они могут предпочесть оформить сделку в более стабильных денежных единицах, таких как японская иена или американский доллар. По некоторым оценкам, свыше 70% экспорта развивающихся стран и 85% экспорта стран Латинской Америки осуществляется в долларах США. (Читайте о проблемах с бразильской валютой в разделе «Углубленное изучение бизнеса».) В некоторых отраслях принято совершать коммерческие операции в определенной валюте. В нефтедобыче и производстве коммерческих самолетов, к примеру, эту функцию выполняет американский доллар.² В крупнейших странах-экспортерах принята практика, когда экспортеры выставляют иностранным покупателям счета в своей домашней валюте. Впрочем, мелкие страны-экспортеры могут предпочесть работать с валютой крупного торгового партнера; так, 91% экспорта Таиланда оплачивается в долларах США.

Проверка кредитоспособности

Еще один важный финансовый аспект международной торговли связан с надежностью и кредитоспособностью покупателя. Если импортер является финансово

Углубленное изучение бизнеса

Реал — национальная валюта Бразилии. Долгое время стоимость реала на международных рынках то сильно росла, то резко падала. Теперь реал относительно стабилен. Узнайте, каким образом стабильность национальной валюты помогает бразильской экономике.



www.prenhall.com/griffin



обеспеченной и надежной компанией, с которой у экспортера ранее уже были удовлетворительные деловые отношения, последний может упростить процесс оплаты, предоставив импортеру кредит. Однако если финансовое состояние импортера оставляет желать лучшего или кредитный риск работы с ним высок, экспортер может потребовать форму оплаты, при которой этот риск снижается.

При осуществлении коммерческих операций полезно проводить оценку кредитоспособности покупателей. В случае с большинством внутренних деловых операций в распоряжении фирм имеются простые и недорогие механизмы такой оценки. В Северной Америке, к примеру, фирмы могут запросить у покупателей рекомендательные письма или связаться с существующими источниками информации о кредитоспособности, такими как *Dun & Bradstreet*. Подобные источники существуют и в других странах, однако многие начинающие экспортеры о них не знают. К счастью, домашние банки фирм-экспортеров часто могут собрать информацию об иностранных покупателях за них, основываясь на своих банковских операциях за рубежом или пользуясь услугами банка-корреспондента из страны покупателя. В большинстве стран услуги проверки кредитоспособности также предлагают государственные органы, ответственные за развитие экспорта. В ряде стран существуют также коммерческие службы, специализирующиеся на оценках кредитоспособности различных организаций.

Если фирма игнорирует процесс проверки кредитоспособности, она рискует столкнуться с серьезными проблемами платежа. Например, один небольшой американский производитель поставил новому покупателю из Африки лопасти вентиляторов на сумму \$127 000. Правда, перед этим он не удосужился навести справки о кредитной истории этого покупателя. Устав ждать, когда из Африки придут деньги, производитель обратился в агентство по сбору платежей. Там выяснили, что так называемый покупатель исчез и никаких рекомендательных писем о нем не существует.³

За всем этим стоит важный урок, который многие преуспевающие международные бизнесмены освоили на собственном горьком опыте. Так как физический и культурный разрывы между экспортером и импортером часто бывают велики, для любого бизнеса чрезвычайно важен поиск партнеров, покупателей и дистрибьюторов, с которыми можно строить долгосрочные доверительные отношения.

Способы платежа и формы расчетов

Стороны международной транзакции обычно договариваются о способе платежа и форме расчетов, исходя из проведенной экспортером оценки кредитоспособности импортера и стандартов соответствующей отрасли. За время существования торговли появилось много форм платежа, в том числе авансовый платеж, открытый счет, документарное инкассо, аккредитивы, кредитные карты и встречная торговля. Как и в большинстве финансовых аспектов, каждый способ платежа связан с разными рисками и разными издержками.

Авансовый платеж. С точки зрения экспортера **авансовый** платеж (payment in advance) — это самый безопасный метод оплаты: экспортирующая фирма получает от импортера деньги еще до того, как отгрузить свой товар. При таком методе экспортер снижает свой риск и быстро получает оплату, что может быть важно при малой величине оборотного капитала. Экспортеры предпочитают получать предоплату электронным способом, что позволяет им немедленно начать распоряжаться деньгами. При оплате обычным чеком клиринг в банковских системах обеих стран может занять от четырех до шести недель, в зависимости от величины и развитости соответствующих секторов финансовых услуг.

С точки зрения импортера аванс крайне нежелателен. Импортеру приходится отказываться от использования своих денег еще до получения товара, кроме того, он несет риск того, что экспортер не поставит товар в соответствии с условиями договора купли-продажи. По этой причине экспортеры, настаивающие на авансовом платеже, рискуют потерять покупателей в пользу конкурентов, готовых предложить более привлекательные условия оплаты. Тем не менее способ предоплаты может быть предпочтителен, если кредитный риск импортера высок.

Открытый счет. С точки зрения импортера наиболее безопасная форма расчета — это **открытый счет** (open account), когда экспортер отправляет, а импортер получает товар до того, как произведен расчет. После этого экспортер выставляет импортеру счет, указывая в нем сумму, форму и срок оплаты. Открытые счета — это еще и инструмент маркетинга, потому что для покупателей это своего рода краткосрочное финансирование. Использование открытого счета позволяет импортеру избежать сборов, взимаемых банками за альтернативные формы расчета, такие как аккредитив или документарное инкассо (см. ниже). Открытый счет выгоден еще и тем, что требует оформления меньшего числа документов, чем другие названные формы оплаты.

С точки зрения экспортера открытый счет может быть нежелателен по нескольким причинам. Во-первых, экспортеру приходится полагаться главным образом на репутацию импортера, что касается своевременности оплаты. Во-вторых, поскольку в операции отсутствует финансовый посредник вроде банка, экспортер не может воспользоваться его опытом в случае возникновения разногласий с импортером. В-третьих, меньший объем документооборота может не пройти для экспортера даром: если импортер откажется платить, отсутствие документальных свидетельств может помешать экспортеру отстаивать свои требования в судах страны импортера. Наконец, экспортер должен использовать свой оборотный капитал, финансируя иностранную дебиторскую задолженность. Привлекать оборотные средства под обеспечение иностранных долговых

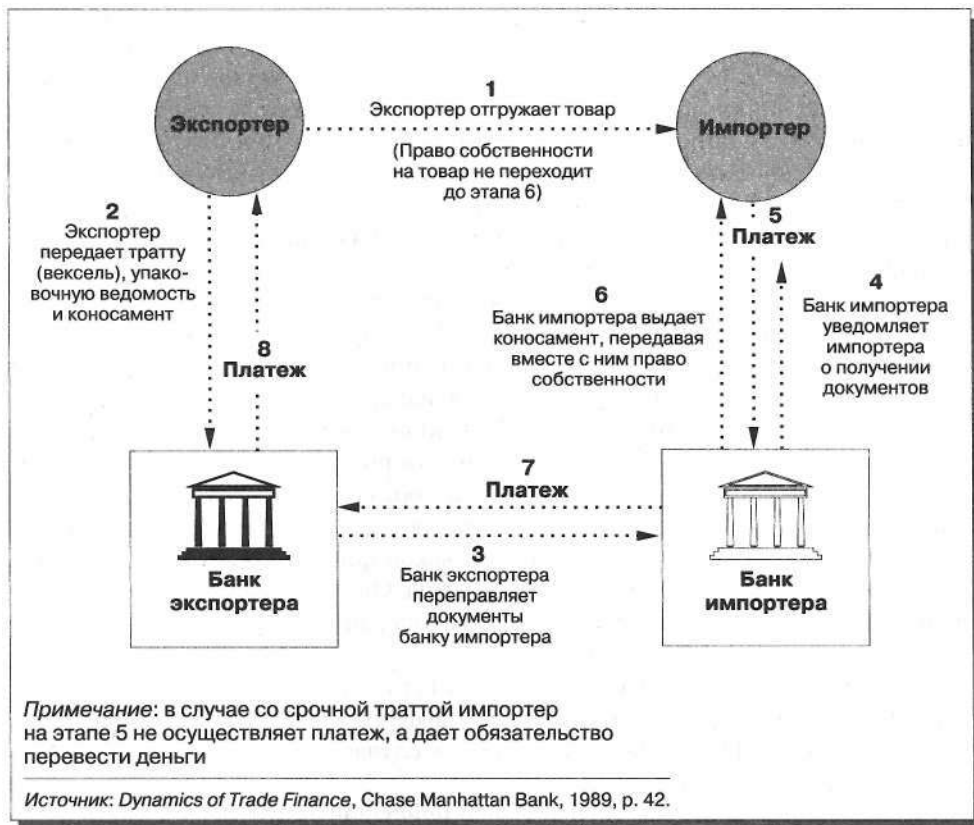
обязательств часто обходится дорого, так как ориентированным на внутренний рынок кредиторам бывает сложно оценить рискованность портфеля иностранной дебиторской задолженности. Однако такое заимствование средств иногда возможно. Существует множество фирм, специализирующихся на международных операциях по кредитованию, именуемых **факторингом** (factoring). Такие фирмы покупают у организаций иностранные долговые обязательства по цене ниже «номинала». Размер взимаемой такими фирмами платы (в форме разницы между величиной долгового обязательства и выплачиваемой за него суммой денег) отражает временш/ю ценность денег, а также проводимую факторинговой фирмой оценку портфельного риска.

Как результат, открытый счет более всего подходит для работы с хорошо зарекомендовавшими себя, давними покупателями и крупными фирмами с безупречной кредитоспособностью и репутацией компаний, своевременно оплачивающих свои счета. Например, американские дистрибьюторы видеофильмов, работающие с сетью магазинов *Blockbuster Video* в США по принципу открытого счета, могут предложить те же условия ее британской дочерней компании, особенно если *Blockbuster Video* поручится за ее финансовые обязательства. Аналогично, расчеты в форме открытого счета часто осуществляются между иностранными дочерними компаниями одной и той же родительской фирмы, потому что опасность дефолта при таких обстоятельствах минимальна. Около 40% международной торговли США приходится на внешнеторговые операции между дочерними предприятиями внутри одной корпорации.⁴

У авансового платежа и открытого счета есть общая черта. В обоих методах бремя обеспечения денежного потока и риск дефолта перекладываются на какую-то одну сторону операции: на покупателя — в случае с авансом и на продавца — в случае с открытым счетом.

Документарное инкассо. Чтобы обойти присущие авансовому платежу и открытому счету проблемы денежного потока и риска, международные предприятия и банки выработали несколько других способов финансового обеспечения внешнеторговых операций. Один из них — **документарное инкассо** (documentary collection), когда коммерческие банки выступают в качестве агентов, способствующих процессу платежа. Иницилируя такую форму расчета, экспортер составляет документ под названием **вексель** или **тратта** (draft или bill of exchange), согласно которому покупатель обязуется выполнить платеж к определенному сроку. После того как экспортер отправляет товар, он передает тратту и соответствующую товаросопроводительную документацию, как-то: упаковочную ведомость и коносамент, своему банку.⁵ **Коносамент** (bill of lading), или транспортная накладная, играет в документарном инкассо сразу две важные роли: это и контракт на транспортировку между экспортером и перевозчиком, и документ, подтверждающий право собственности на товар. Далее, следуя инструкциям экспортера, банк связывается с банком-корреспондентом из страны импортера (или с одним из своих филиалов в той стране, если таковые имеются). Последний должен выдать импортеру коносамент, тем самым передав право собственности на товар, когда тот исполнит условия выписанной экспортером тратты.⁶ Схематично этот процесс показан на рис. 18.1.

Рис. 18.1. Схема использования тратты «до востребования»



Существуют две основные формы векселя:

- 1) простой вексель (тратта «до востребования»)**, по которому оплата производится при переходе права собственности на товар от экспортера к импортеру. Когда банк из страны импортера получает от банка экспортера коносамент и тратту «до востребования», он уведомляет об этом импортера, и тот оплачивает вексель. По факту оплаты банк выдает импортеру коносамент, после чего право собственности переходит к покупателю;
- 2) переводной вексель (срочная тратта)**, по которому импортеру предоставляется кредит: оплата должна быть произведена в течение определенного периода времени, скажем, 30 или 60 дней после получения товара импортером. (У срочной тратты существует такая разновидность, как **чек по дате**, в котором указывается конкретная дата, до которой должна быть произведена оплата.)

Для того чтобы получить право собственности на товар при использовании срочной тратты, импортер должен акцептовать ее, тем самым взяв на себя правовое обязательство оплатить тратту в установленный срок. Акцептованная сроч-

ная тратта называется **торговым акцептом** (trade acceptance): по законодательству большинства стран это имеющий юридическую силу и могущий быть переуступленным долговой инструмент. Банк импортера может за плату акцептовать срочную тратту сам, тем самым взяв на себя обязательство выплатить сумму, причитающуюся с импортера. В таком случае тратта становится **банковским акцептом** (banker's acceptance).

Экспортер может держать торговый акцепт или банковский акцепт до тех пор, пока не наступит срок оплаты. Впрочем, банки и другие коммерческие кредиторы часто покупают акцепты по цене ниже номинала, что позволяет экспортерам получать денежные средства немедленно. Некоторые акцепты продаются без права обратного требования («**без оборота**»), что означает, что покупатель акцепта несет потери, если импортер не станет платить. В противном случае акцепты продаются с **правом обратного требования**, что означает, что в случае невыплаты денег со стороны импортера экспортер будет обязан возместить убытки покупателя акцепта. Экспортеры, планирующие продать свои акцептованные срочные тратты, должны сопоставлять суммы, которые они за них получают, и дополнительные расходы на оплату услуг банка, которые они понесут (в случае с банковскими акцептами), а также риск, на который они готовы пойти (в случае с акцептами, продаваемыми «без оборота»). Из-за своей повышенной рискованности акцепты, продаваемые без права обратного требования, продаются с большей скидкой по сравнению с номиналом, чем акцепты, продаваемые с таким правом. Аналогично, банковские акцепты, гарантированные не только импортером, но и банком, связаны с меньшим риском и обычно продаются дороже торговых акцептов.

С точки зрения экспортера платеж путем документарного инкассо имеет несколько преимуществ перед использованием открытого счета. Во-первых, банковское вознаграждение за осуществление документарного инкассо весьма умеренное, поскольку банки не берут на себя риск, а выступают в роли агентов (кроме случая с банковским акцептом). Во-вторых, по законодательству большинства стран торговый или банковский акцепты — это имеющие юридическую силу долговые инструменты, что укрепляет правовые позиции экспортера в случае, если импортер отказывается платить. В-третьих, участие банков упрощает для экспортеров процесс инкассо, к тому же банки заведомо опытнее экспортеров в плане осуществления международных платежей. Кроме того, поскольку агентом по инкассо является местный банк импортера, а тот не захочет рисковать своей деловой репутацией среди местных кредиторов, импортер с большей вероятностью заплатит по срочной тратте в срок, чем по чеку, отправленному в рамках открытого счета. Наконец, так как акцепты имеют юридическую силу и принимаются судами в качестве официальных документов, в случае с документарным инкассо привлечь финансирование под иностранные долговые обязательства проще и дешевле, чем при использовании открытого счета.

Впрочем, и при документарном инкассо экспортер кое-чем рискует. Предположим, местный деловой климат изменится или импортер найдет более дешевый источник товара. В таком случае он может просто отказаться от поставки и не акцептовать тратту, возможно, найдя для этого какое-нибудь ложное оправдание вроде задержки доставки или ненадлежащей упаковки товара. Неисполнение

импортером условий договора купли-продажи неизбежно приведет к тому, что товар экспортера, так и не получившего никаких денег, останется лежать в иностранном порту (за что придется платить). В другой ситуации импортер может не оплатить срочную тратту в срок. В обоих случаях у экспортера остаются правовые инструменты воздействия на неплательщика, но их применение часто отнимает много времени, энергии и денег.

Аккредитив. Чтобы избежать подобных затруднений, экспортеры часто требуют оплату с использованием **аккредитива** (letter of credit) — документа, выдаваемого банком и содержащего обязательство заплатить экспортеру при получении подтверждения того, что тот выполнил все требования, содержащиеся в этом документе. Из-за наличия поручительства банка аккредитив менее рискован для экспортера, чем документарное инкассо. Однако осторожные банкиры вряд ли согласятся на подобные условия, если не будут полностью уверены в том, что импортер возместит их расходы. В этой связи аккредитив выгоден экспортеру еще и тем, что банк осведомлен о кредитоспособности импортера, таможенных требованиях его страны и о различных ограничениях на движение капитала, накладываемых иностранными властями.

Обычно импортер обращается за аккредитивом в свой местный банк — в большинстве случаев это банк, в котором у него открыт счет. Банк оценивает кредитоспособность импортера, изучает предлагаемую сделку, определяет, нужно ли ему финансовое поручительство, и, если все в порядке, выдает аккредитив. За эти услуги банк чаще всего взимает с импортера небольшую плату. В аккредитиве оговариваются условия, при которых банк импортера переведет экспортеру деньги за товар. Условия, налагаемые банком — эмитентом аккредитива, отражают обычную деловую практику. В большинстве аккредитивов от экспортера требуется счет-фактура, соответствующие таможенные документы, коносамент, упаковочная ведомость и свидетельство о страховании груза. В зависимости от товара банк импортера перед тем, как оплатить аккредитив, может потребовать дополнительную документацию, например:

- + *экспортную лицензию*, выданную соответствующим органом страны экспортера. Экспортные лицензии могут требоваться в случаях с поставками политически значимых товаров, таких как ядерное топливо, или высокотехнологичных товаров, могущих использоваться в военных целях;
- 4- *свидетельство о происхождении товара*, подтверждающее, что отправленный товар произведен в стране-экспортере. Такое свидетельство может требоваться в стране-импортере для расчета тарифов и соблюдения квот;
- 4- *акты осмотра* — могут требоваться для подтверждения того, что товар осмотрен и соответствует стандартам. Например, на импортные продовольственные товары часто налагаются жесткие ограничения по содержанию пестицидов, чистоте, санитарной профилактике и условиям хранения.

Выдав аккредитив, банк импортера отправляет его и сопроводительную документацию банку экспортера, который извещает (авизует) своего клиента об условиях аккредитива, тем самым создавая **авизованный аккредитив**. Более подробно о процессе выдачи авизованного аккредитива рассказывается в разделе



Что мы покупаем, оплачивая авизо?

Время от времени у вас как у экспортера может возникать вопрос, за что вы платите, когда оплачиваете авизо. Помимо очевидных расходов на факсимильную и курьерскую связь, авизирующий банк оказывает ряд услуг, прежде чем полностью авизовать вам аккредитив.

Авизирующие банки обязаны проявлять разумную степень заботливости о том, чтобы устанавливать подлинность любого аккредитива или изменения в нем, о котором они извещают бенефициаров. В системе аккредитивов «крутятся» большие суммы денег, в связи с чем она привлекает к себе большое внимание со стороны организованной преступности. Дабы защитить бенефициаров от мошенничества, авизирующие банки проверяют юридическую силу каждого аккредитива и каждой поправки при помощи разных процедур подтверждения подлинности — в каждом банке используются свои методы. Пока документ не пройдет электронный тест или проверку подлинности подписи, авизо не выдается.

Банки обязаны также изучать условия аккредитивов и поправок к ним на предмет «статуса бойкота». Обычно в аккредитивах, выпускаемых банками Среднего Запада США, содержатся условия относительно торговли или иных коммерческих операций с Израилем. В некоторых случаях, согласно Акту о контроле за экспортом, такие оговорки незаконны и/или подлежат сообщению в соответствующие государственные органы, а именно в Министерство торговли или в Министерство финансов. Согласно действующему законодательству США, сообщать о наличии в аккредитивах условий бойкота должны авизирующие банки. Это относится не только к аккредитивам, эмитированным на Среднем Западе, но и к любым другим.

Кроме того, Правительство США ведет официальный «черный список» лиц особой категории («Specially Designated Nationals»). В него вносятся имена и наименования физических и юридических лиц со всего мира, уличенных в нарушении прав импорта или экспорта товаров из/в США. Другими словами, в список включаются нарушители закона. На предмет присутствия в нем в обязательном порядке проверяется каждый бенефициар и заявитель по каждому аккредитиву. Данная проверка также входит в обязанности авизирующего банка.

Следующая важная функция авизирующего банка — изучение аккредитивов на предмет применимости. Как это ни удивительно, многие аккредитивы содержат противоречивые условия, некорректные термины и даже заведомо истекшие сроки даты зачисления. Когда мы говорим о проверке «применимости» аккредитива, необходимо помнить, что проверка эта проводится с точки зрения банка, а представления банка о «применимости» могут отличаться от представлений экспортера. Экспортерам следует и самим проверять аккредитивы на предмет их применимости. Наконец, за деньги, которые вы платите за авизо, вы получаете обычное, старое доброе обслуживание. Зачастую экспортерам требуются консультации по вопросам оформления документов, необходимых для получения оплаты по аккредитивам. Хороший авизирующий банк всегда готов помочь вам ответить на эти и другие вопросы.

Источник: Casey Ochs, «Export Letters of Credit», *Northwest Worldview*, vol. 3, no. 2 (August 1996). Copyright© 1996 Northwest Corporation. Все права защищены.

«Глобальное обучение». Экспортер может также попросить свой банк добавить к аккредитиву собственные гарантии оплаты, результатом чего является **подтвержденный аккредитив**. Данный инструмент особенно актуален в случаях, когда экспортера волнует политический риск. Если правительство страны импортера впоследствии введет контроль над движением национальной валюты или как-либо еще заблокирует оплату со стороны банка импортера, экспортер может обратиться за деньгами в банк, подтвердивший аккредитив.

Следующий тип аккредитива — **безотзывный аккредитив**, который не подлежит изменению без письменного согласия обеих сторон, импортера и экспортера.

Банк также может выдать **отзывной аккредитив**, который банк может изменять в любое время по любому поводу. Безотзывный аккредитив обеспечивает экспортеру большую защиту, чем отзывной. Правда, внесение изменений в такой документ может оказаться хлопотным, дорогим и долгим процессом.

Выдавая, авизируя и/или подтверждая аккредитивы, банки взимают за свои услуги плату. В этой связи международные фирмы должны определять, какие из этих услуг им действительно необходимы, дабы избежать ненужных затрат.

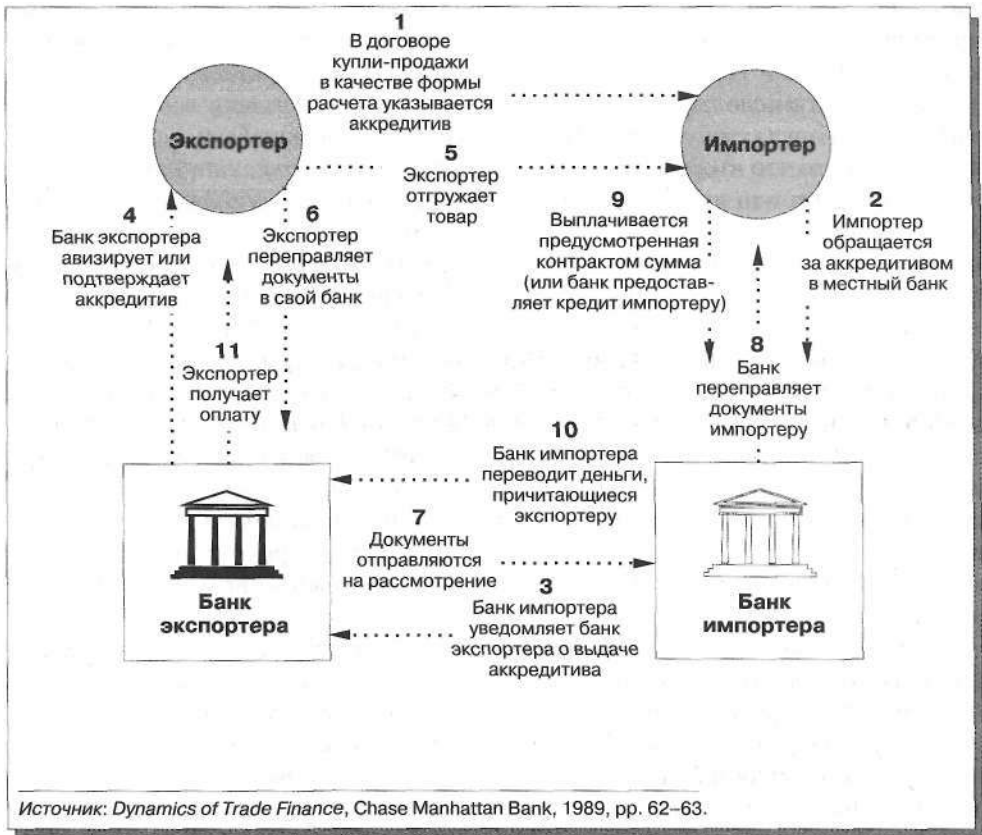
Когда товары продаются на условиях аккредитива, факт оплаты не зависит от того, выполнены ли условия договора купли-продажи, заключенного продавцом и покупателем. Выдавший аккредитив банк производит оплату только в случае полного выполнения условий аккредитива. Значит, прежде чем соглашаться на эти условия, экспортер должен внимательно их проанализировать и убедиться в том, что они совпадают с условиями договора.

Удивительно, но именно эта особенность аккредитивов — то, что оплата осуществляется по факту соблюдения условий аккредитива, а не по факту исполнения договора купли-продажи — и делает их столь полезными для международной торговли. Если экспортер выполнил условия аккредитива, банк импортера обязан перевести ему деньги, даже если импортер отказывается от товара или не оплачивает его. Это уже проблемы банка импортера, но не экспортера. Впрочем, вероятность возникновения подобных ситуаций снижается из-за того, что импортер вряд ли станет рисковать своей деловой репутацией или кредитной историей в банке. Схема использования аккредитива для типичной внешнеторговой операции изображена на рис. 18.2.

Хотя банк-эмитент не заплатит экспортеру до тех пор, пока не будут соблюдены все условия аккредитива, экспортер часто может продать этот аккредитив еще до наступления ожидаемой даты платежа. В качестве покупателя может выступить банк экспортера или другой коммерческий кредитор, а сумма, которую получит экспортер, будет меньше номинальной стоимости аккредитива. Разница между тем и другим отражает временш/ю ценность денег, риск, который понесет покупатель аккредитива, если банк-эмитент не выполнит своих обязательств по данной транзакции, и административные издержки покупателя. Так как в случае с подтвержденными и безотзывными аккредитивами риск вторичных покупателей ниже, такие аккредитивы продаются дороже (с меньшей разницей от номинальной стоимости), чем «простые» аккредитивы. Таким образом, экспортер, планирующий продать аккредитив до получения денег по нему, должен сопоставить повышенные расходы на оформление такого менее рискованного инструмента и более высокую цену, которую он получит за него от вторичных покупателей.

Кредитные карты. Для оплаты мелких международных транзакций, особенно между международными торговцами и иностранными розничными покупателями, могут использоваться кредитные карты, такие как «American Express», «VISA» или «MasterCard». Для выполнения международных транзакций фирма может обратиться в известную кредитную систему, соблюдая, естественно, ограничения, налагаемые на соответствующую кредитную карту. Компании — эмитенты кредитных карт, как правило, взимают с торговцев небольшую плату (обычно 2—4%) и, со своей стороны, берут на себя расходы по получению денежных средств

Рис. 18.2. Схема использования аккредитива



от покупателей и риски неплатежей. За конвертирование валют такие компании обычно берут дополнительные 1–3% от суммы сделки. При этом они не оказывают ни экспортерам, ни импортерам никакой помощи по оформлению документов, связанных с международной торговлей.

Встречная торговля. Дополнительный метод оплаты, используемый в международных транзакциях — встречная торговля. При **встречной торговле** (countert-trade) фирма в качестве оплаты за свои товары или услуги принимает не деньги, а что-то другое. Разновидности встречной торговли включают в себя бартер, встречную покупку, обратный выкуп и офсетные (компенсационные) сделки.

Простейшая форма встречной торговли — **бартер** (barter), когда стороны одновременно обмениваются товарами. Например, в конце 1990-х гг. индийская *State Trading Corporation* согласилась поставить в Туркменистан пшеницу и другое зерно в обмен на хлопок. Аналогично, Азербайджан согласился импортировать 100 000 тонн пшеницы из Румынии — в стране был неурожай, а в Румынии, наоборот, собрали небывалое количество зерна. В качестве оплаты Азербайджан поставил сырую нефть.

Более сложная форма встречной торговли — **встречная покупка**, когда одна фирма продает свои товары другой фирме в одно время, а оплату получает в форме продукции другой фирмы в более позднее время. Это самый распространенный вариант встречной торговли. Иногда его еще называют **параллельным бартером**, так как моменты исполнения сторонами обязательств по договору в этом случае не совпадают. При таких условиях одна часть сделки может быть осуществлена, несмотря на то что вторая требует больше времени. *Boeing*, например, методом встречной торговли продавала свои самолеты в Саудовскую Аравию, получая взамен нефть, и в Индию — за кофе, рис, касторовое масло и другие товары.

Следующий вариант встречной торговли называется **обратным выкупом** (buy-back), когда одна фирма продает другой средства производства, а оплату получает в форме изготовленной с их помощью продукции. Например, японская *Fukusuke Corporation* продала вязальные машины и сырье шанхайской фирме *Chinatex*, а взамен получила миллион пар нижнего белья, изготовленного на этих машинах.⁷ Аналогично фирма *Internationale Vine of Latvia* согласилась приобрести у *PKL of Switzerland* оборудование для производства концентрата яблочного сока и расплатиться за него этим самым концентратом. Так как при обратном выкупе оплата связана с результатом использования продаваемого товара, этот метод особенно полезен, когда покупателю важно быть уверенным в том, что экспортер обеспечит необходимое послепродажное обслуживание, как-то: обучение работе с новым оборудованием и его ремонт.⁸

Еще один важный тип встречной торговли — **офсетные сделки** (offset purchases), когда отдельные компоненты экспортируемого товара производятся в стране-импортере. Офсетные соглашения особенно важны при продаже органам государственной власти военной техники, такой как реактивные истребители и танки. К примеру, они будут способствовать экспорту американских истребителей «F-35 Joint Strike Fighter». Производством турбореактивных двигателей для этих самолетов займется одна из дочерних компаний концерна *Fiat*, а хвостовую часть будет изготавливать британский аэрокосмический гигант *BAE*.⁹

Следить за тем, чтобы экспортным поставкам соответствовали надлежащие объемы встречных покупок, часто бывает обременительно. Для упрощения встречной торговли фирмы могут договориться об открытии **клирингового счета**. При этом фирма-экспортер обязуется осуществить встречную покупку на эквивалентную сумму, которая и записывается на ее клиринговый счет. Когда экспортер приобретает товары у своего партнера, со счета списываются соответствующие суммы. Таким образом, фирме не приходится подводить баланс после каждой встречной транзакции, но в то же время она должна выполнить свои кумулятивные обязательства к моменту прекращения срока действия клирингового счета.

Иногда фирмы вступают в отношения встречной торговли, стремясь увеличить свои объемы международных продаж, но не имея опыта или желания заниматься собственно меновой торговлей. В этом случае в соглашениях о встречной торговле часто предусматривается **схема переключения** (switching arrangement) — возможность продажи участниками своих прав приобретения товаров, т. е. переход обязательств по меновой торговле с одной фирмы на другую.

Существует множество консультационных фирм, многие из которых располагаются в Лондоне (где есть доступ к рынкам капитала) и Вене (откуда есть доступ к бывшим коммунистическим странам), предлагающих финансовые, маркетинговые и юридические услуги международным предприятиям, участвующих в соглашениях со схемой переключения.¹⁰ Особым мастерством в использовании клиринговых счетов и встречных соглашений с правом переключения обладают японские «sogo shosha» (крупные торговые компании, обсуждавшиеся в главе 2), ведущие масштабную международную деятельность. Такая компания может содействовать поставкам грузовиков «Mitsubishi» в Гану, получению оплаты в виде какао, которое затем продается японским продовольственным компаниям, партнерам по «keiretsu» или независимым производителям кондитерских изделий в любой точке земного шара.¹¹

Некоторые фирмы специализируются на использовании возможностей встречной торговли: их бизнес как раз и состоит в построении сложных меновых цепочек. Рассмотрим, например, компанию *Marc Rich & Co.*, у которой товарооборот с бывшим Советским Союзом превышал \$3 млрд. Вскоре после развала СССР в начале 1990-х гг. фирма организовала среди нескольких стран, испытывавших затруднения с денежной наличностью, сложную сделку. Началась она с покупки на открытом рынке 70 000 тонн бразильского нерафинированного сахара (см. карту 18.1). Далее была найдена украинская фирма, осуществившая рафинирование сахара и получившая в качестве оплаты часть готовой продукции. Оставшаяся часть сахара была отправлена в распоряжение нефтеперегонных заводов в Сибири, которые нуждались в сахаре для своих рабочих, в обмен на бензин. 130 000 тонн бензина, в свою очередь, были обменены в Монголии на 35 000 тонн обогащенной медной руды. Эта руда поступила на казахстанские медеочистительные заводы, услуги которых, опять же, были оплачены натурой. Очищенная медь была продана на мировом рынке. В этот момент, по прошествии нескольких месяцев усилий, *Marc Rich* и получила свою прибыль от серии встречных продаж, на сей раз в форме твердой валюты.¹²

По оценкам компетентных источников, встречная торговля составляет 15–20% мировой торговли, а в некоторых опубликованных отчетах говорится даже о 40%.¹³ Встречная торговля представляет особую значимость для стран, испытывающих дефицит свободно конвертируемой иностранной валюты, и часто используется как средство уменьшения ее оттока. Одним из крупнейших участников встречной торговли был СССР, часто обменивавшийся товарами со своими союзниками посредством клиринговых счетов. Бывшие коммунистические страны также вели встречную торговлю со странами капиталистического мира. Кроме того, встречная торговля становится последним средством спасения для стран, испытывающих финансовый кризис. Например, в 2002 г. аргентинская экономика столкнулась с рядом крупных финансовых проблем (см. заключительный кейс главы 2, «Впору плакать по Аргентине»). Концерн *DaimlerChrysler*, стремясь сохранить на плаву свой аргентинский бизнес, объявил о намерении получать от своих покупателей из этой страны оплату в форме зерна.¹⁴

Преимущества и недостатки различных методов оплаты сведены в табл. 18.1. Методы, посредством которых снижается риск экспортера, как правило, обходятся

Карта 18.1. Схема встречной торговли, организованной фирмой Marc Rich



дороже. Соответственно, экспортер должен решить, какой риск он готов на себя взять. В работе с новым и неизвестным покупателем экспортер может выбрать пусть и более затратный, зато безопасный способ оплаты. В работе с постоянными клиентами могут быть приемлемы менее дорогие, но более рискованные методы.

Финансирование внешней торговли

При заключении международных сделок важную роль часто играют условия финансирования. В большинстве отраслей существуют стандартные соглашения о финансировании, и международная фирма должна быть готова предложить такие условия своим зарубежным покупателям. В зависимости от товара в отрасли может быть принято предлагать покупателям возможность произвести оплату в течение 30-180 дней после получения счета-фактуры. При продаже сложных товаров, таких как коммерческие самолеты, поставки которых могут осуществляться по прошествии нескольких лет после подписания контракта, условия оплаты могут быть намного сложнее. Они могут включать в себя рассрочку с авансовым платежом, штрафы за отказ или задержку доставки, инфляционные поправки и сниженные процентные ставки при долгосрочном финансировании. За исключением стран «четверки», рынки капитала зачастую развиты слабо, и местные кредиторы могут устанавливать чрезвычайно высокие проценты, особенно для мелких заемщиков. Из-за этого экспортеры, обладающие доступом к дешевому капиталу, могут получить конкурентное преимущество, предлагая финансирование иностранным покупателям, у которых более дешевых источников денежных средств может и не быть. Конечно, выступая в роли кредитора, экспортер берет на себя дополнительный риск того, что его товар не будет оплачен. Прежде чем принять решение о предоставлении кредита, экспортер должен изучить все «плюсы» в виде увеличения объема продаж и «минусы» в виде повышенного риска неисполнения обязательств контрагентом.

Как уже отмечалось ранее в этой главе, банки и другие коммерческие кредиторы часто соглашаются финансировать экспортеров, приобретая у них ниже номинала аккредитивы и срочные тратты или путем факторинга открытых счетов. Во многих развитых странах к услугам таких коммерческих кредиторов предоставлены государственные программы финансирования, направленные на развитие экспорта. Например, такую программу предлагает Экспортно-импортный банк США (*Eximbank*). В рамках этой программы в случае невыполнения импортером своих обязательств возмещаются 90% коммерческих кредитов, полученных для финансирования поставляемой на экспорт продукции. В 2002 г. благодаря усилиям «Эксимбанка» было осуществлено экспорта почти на \$13 млрд. Особое внимание банк уделяет нуждам малых предприятий: в том же 2002 г. его поддержка малых предприятий США составила \$1,8 млрд.¹⁵ «Эксимбанк» также предлагает среднесрочное (до семи лет) и долгосрочное (более 10 лет) кредитное поручительство по проектам в сфере телекоммуникаций, выработки электроэнергии и транспортной инфраструктуры. Впрочем, как видно из раздела «Мир в фокусе», финансирование за счет «Эксимбанка» часто становится предметом политических интересов и иногда оказывается недоступным для американских экспортеров.

Управление валютными рисками

Из-за того что *KLMH* другие международные фирмы заключают контракты в иностранной валюте, они подвержены риску негативных колебаний валютных курсов. Эксперты выделяют три вида связанных с обменом валют рисков, которым подвержены международные фирмы: транзакционный, трансляционный и экономический.

Транзакционный риск

Фирма подвергается **транзакционному риску**, когда на финансовые результаты международной операции могут повлиять колебания обменного курса, происходящие после того, как фирма официально берет на себя обязательство по осуществлению операции. Данный риск свойствен многим типичным международным деловым операциям (транзакциям), осуществляемым в иностранной валюте, включая следующие:

- + покупка товаров, услуг или активов;
- 4 продажа товаров, услуг или активов;
- 4 предоставление кредита;
- 4 заимствование денежных средств.

Предположим, что универсальный магазин *Saks Fifth Avenue*, готовясь к предновогоднему сезону покупок, 10 апреля соглашается закупить в Швейцарии часы «Rolex» на сумму 5 млн швейцарских франков с оплатой в момент доставки, которая должна состояться 10 октября. С этого момента *Saks* подвержена риску того, что к моменту завершения сделки, т. е. к 10 октября, из-за изменения обменного курса стоимость часов в ее домашней валюте (в данном случае в долларах США) повысится.

Таблица 18.1

Методы оплаты в международной торговле

Метод	Момент оплаты	Момент доставки товара	Риск(и) экспортера	Риск(и) импортера	Возможность финансирования экспортера	Благоприятные условия для использования
Авансовый платеж	До доставки товара	После оплаты, когда товар прибывает в страну импортера	Нет	Экспортер может не доставить товар	—	Экспортер обладает большой рыночной властью; импортер неinvestен экспортеру
Открытый счет	Согласно условиям кредита, предлагаемым экспортером	Когда товар прибывает в страну импортера	Импортер может не выплатить остаток по счету	Нет	Да, путем факторинга дебиторской задолженности	Экспортер полностью доверяет импортеру; экспортер и импортер входят в состав одной корпорации
Документарное инкассо	В момент доставки при использовании тратты «до востребования»; в более поздний срок при использовании тратты срочной	Одновременно с оплатой при использовании тратты «до востребования»; одновременно с акцептом при использовании срочной тратты	Импортер может не принять тратту или не выполнить свои обязательства по ней	Нет	Да, продавая тратту по цене ниже номинала	Экспортер уверен в своевременной оплате со стороны импортера; когда риск дефолта низок

Аккредитив	После выполнения условий аккредитива	Согласно условиям договора купли-продажи и условиям аккредитива	Банк-эмитент аккредитива может не произвести оплату, документы могут быть составлены неправильно	Экспортер может соблюсти условия аккредитива, но не условия договора купли-продажи	Да, продавец аккредитив по цене не ниже номинала	Экспортер хорошо знает импортера, у импортера хорошая репутация в его банке
Кредитная карта	Согласно обычным процедурам компании — эмитента кредитной карты	Когда товар привозится в страну импортера	Нет	Экспортер может не доставить товар	—	Небольшие объемы транзакций
Встречная торговля	Когда экспортер продает полученный по встречной торговле товар	Когда товар привозится в страну импортера	Экспортер может не суметь продать полученный по встречной торговле товар	Нет	Нет	Импортер испытывает дефицит свободной валюты; импортеру или экспортеру нужен доступ к зарубежной системе распределения

Мир в фокусе

Гидроэлектростанция «Три ущелья»: Европа «за», Америка «против»

В центральной части Китая осуществляется один из самых крупных и дорогих строительных проектов в истории человечества. Китайские инженеры работают над возведением гидроэлектростанции «Три ущелья» высотой 607 футов и длиной 1,3 мили. Плотины строятся на реке Янцзы близ местечка Сандоупин: это в 3000 миль от истока Янцзы, находящегося на Тибетском нагорье на высоте 21 700 футов над уровнем моря, и почти за 1000 миль до того места, где она вливается в Восточно-Китайское море возле Шанхая. Когда строительство будет закончено, а произойти это должно в 2009 г., гидроэлектростанция «Три ущелья» (стоимость которой составит \$17 млрд) станет крупнейшим в мире источником гидроэлектроэнергии, а также уменьшит риск разрушительных наводнений, унесших за последние 100 лет, как сообщается, около 300 000 человеческих жизней. Ее мощность, равная 18 200 мегаваттам, что эквивалентно 18 атомным электростанциям, намного превосходит вторую по величине гидроэлектростанцию в мире, Итайпу (на реке Парана между Бразилией и Парагваем), с ее 12 600 мегаваттами. В Китае уверены в том, что их гидроэлектростанция сыграет критическую роль в обеспечении страны электричеством, столь необходимым для экономического развития в новом тысячелетии. Иностранных защитников окружающей среды этот проект повергает в шок. По их словам, образовавшееся перед дамбой озеро длиной в 370 миль затопит тысячи объектов, представляющих археологическую ценность, включая 30 объектов каменного века, возраст которых насчитывает

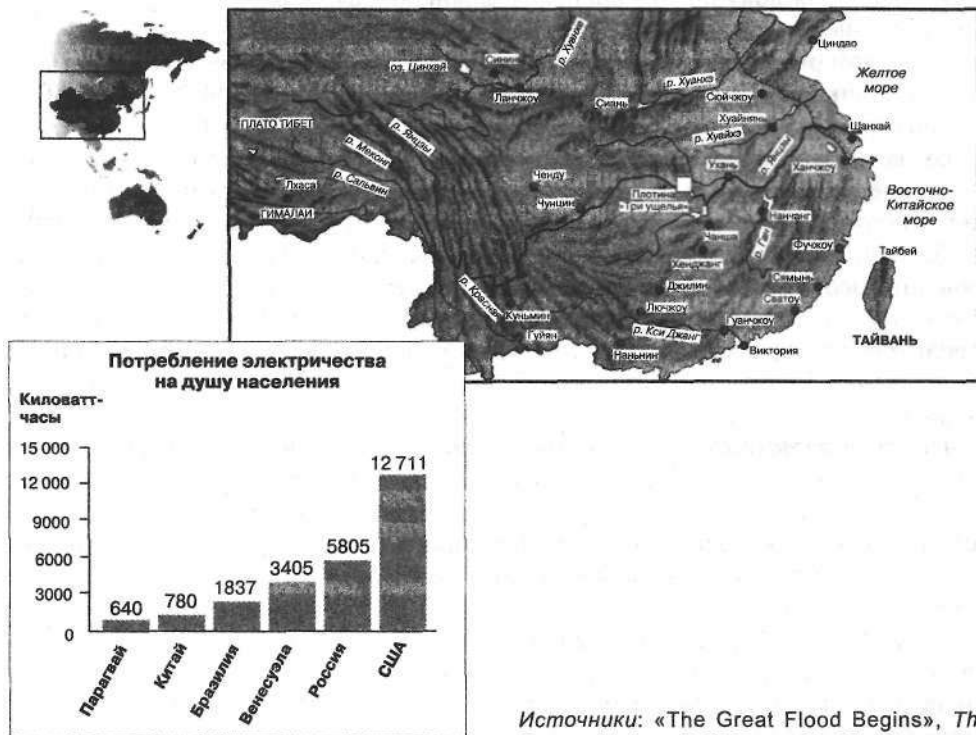
50 000 лет. Из-за разлива два миллиона человек будут вынуждены покинуть свои дома, река будет засорена осадочными породами, под угрозой вымирания окажутся такие редкие виды животных, как китайский речной дельфин. И защитники окружающей среды добились определенного успеха: их стараниями Мировой банк отказался финансировать строительство дамбы именно по причине экологических последствий. Сходную кампанию американские природоохранные организации провели и в отношении «Эксимбанка», убедив того не давать кредитные гарантии и не предоставлять кредиты американским фирмам, участвующим в проекте «Три ущелья». Впрочем, как сказал один из героев *Маппет-шоу*, быть зеленым не так-то просто. Несмотря на то, что американское правительство отказалось предоставлять кредиты, другие страны активно финансируют гигантский строительный проект. Например, консорциум трех европейских производителей (*Siemens*, *GEC Alstom* и *Asea Brown Boveri Ltd.*) выиграл контракт стоимостью \$740 млн на поставку электрогенераторов для гидроэлектростанции. Американские компании не участвовали в этом тендере, так как из-за решения «Эксимбанка» не могли составить конкуренцию европейскому консорциуму. Поскольку власти стран Европы продолжают оказывать проекту финансовую поддержку, американские критики политики «Эксимбанка» заявляют, что она скорее играет на руку европейским компаниям и вредит числу рабочих мест в США, чем защищает окружающую среду.

(Конечно, стоимость может измениться и в другую сторону.) *Saks* могла бы избежать риска, заключив контракт в долларах, но тогда транзакционному риску подвергнется *Rolox*. В большинстве международных транзакций одна из сторон непременно берет на себя этот риск.

У *Saks Fifth Avenue* есть несколько подходов к транзакционному риску, к рассмотрению которых мы и переходим. В частности, фирма может:

- ¥ принять валютный риск (так называемый «голый» вариант);
- 4- осуществить форвардную покупку швейцарских франков;
- 4- приобрести валютный опцион на швейцарские франки;
- f приобрести компенсирующий актив.

Карта 18.2. Плотины «Три ущелья»



Источники: «The Great Flood Begins», *The Economist*, June 7, 2003, pp. 34–35; «Europe Inc. Muscles Aside the U.S. and Japan in Asia», *Wall Street Journal*, October 2, 1997, p. A15; «China's Three Gorges», *National Geographic*, vol. 192, no. 3 (September 1997), pp. 2–33.

Принятие валютного риска. *Saks Fifth Avenue* может игнорировать транзакционную незащищенность, т. е. сознательно принять валютный риск, планируя приобрести швейцарские франки 10 октября, когда необходимо будет расплатиться за часы. Тем самым фирма делает ставку на то, что в период с апреля по октябрь доллар США поднимется в цене по отношению к швейцарскому франку. Такой подход имеет несколько преимуществ. Во-первых, *Saks* не нужно замораживать в апреле никакой капитал, потому что единственное ее обязательство состоит в том, чтобы перечислить пять миллионов швейцарских франков 10 октября. Во-вторых, *Saks* может выиграть от любого повышения доллара по отношению к швейцарскому франку. Если это произойдет, 10 октября фирма сможет оплатить счет, потратив меньшее количе-

ство долларов. Это преимущество, конечно, может обернуться недостатком, если доллар по отношению к франку не вырастет, а упадет. В этом случае *Saks* будет вынуждена заплатить за часы большее количество американских долларов, чем предполагалось. Впрочем, выбирая «голый» вариант, т. е. вариант без покрытия, *Saks* не платит никаким посредникам, как в случае с любой из трех других стратегий.

Форвардная покупка швейцарских франков. *Saks* может избежать транзакционного риска несколькими способами. Например, фирма может заранее купить на валютном рынке швейцарские франки со сроком «поставки» 10 октября, тем самым зафиксировав в апреле цену, которую она заплатит за франки в октябре. У этой стратегии два преимущества. Во-первых, *Saks* гарантирует себе цену в долларах, которые она переведет за импортные часы, и защищает себя от снижения курса американской валюты. Во-вторых, фирма не замораживает никакой капитал до получения товара, поскольку единственное ее обязательство состоит в том, чтобы купить валюту 10 октября и перечислить *Rolex* 5 млн франков в день получения часов. С другой стороны, при такой стратегии *Saks* упускает возможность выиграть в случае какого-либо усиления доллара США по отношению к швейцарскому франку. Кроме того, фирма понесет некоторые транзакционные издержки в форме оплаты услуг и надбавок банка, через который она приобретает франки.

Покупка валютных опционов на швейцарские франки. Как вариант, *Saks* может приобрести валютный опцион, позволяющий ей купить 5 млн швейцарских франков в октябре. Как говорилось в главе 8, покупка опциона дает покупателю возможность, но не налагает на него обязательства в будущем приобрести определенную валюту по фиксированной цене. Покупая опцион, *Saks* может гарантировать, что она заплатит за свои франки не больше, чем указано в опционе. В октябре, когда придет время платить за часы, *Saks* может исполнить опцион, если курс доллара по отношению к франку снизится, или не воспользоваться им, если доллар вырастет в цене, — отсюда преимущество опционного контракта перед форвардным контрактом или фьючерсом.

Во всех трех типах транзакций *Saks* одинаково защищена от падения курса доллара. При этом опционный контракт позволяет ей выиграть на росте доллара (для этого *Saks* просто не должна пользоваться опционом, и тогда он утратит силу по истечении срока действия), а форвардный или фьючерсный контракт — нет. Недостаток опционного контракта в том, что он дороже остальных способов хеджирования. Обычно цены опционов колеблются в пределах от 3,0 до 5,5% от общей суммы сделки. Соответственно одни многонациональные корпорации при хеджировании транзакционных рисков предпочитают валютные опционы фьючерсам или форвардным контрактам, считая шансы выбрать нужного «орла» или «решку» достаточными, а другие МНК находят опционы слишком дорогими по сравнению с ожидаемыми выгодами.¹⁶

Приобретение компенсирующего актива. Еще один вариант для *Saks* состоит в том, чтобы избавить себя от обязательства в виде пяти миллионов франков, которое будет «висеть» на фирме вплоть до 10 октября, путем приобретения компенсирующего актива (*offsetting asset*) в швейцарских франках. Предположим, например, что в апреле процентная ставка по шестимесячным депозитным сертификатам

в Швейцарии составляет 8% годовых (4% за шесть месяцев). Покупая в апреле у швейцарского банка, такого как *Credit Suisse*, полугодовой депозитный сертификат на 4 807 692 франка, *Saks* получит в октябре, когда придет пора платить за часы, необходимые пять миллионов франков (4 807 692 x 1,04). Благодаря уравниванию активов в швейцарских франках с обязательствами в тех же франках, *Saks* нейтрализует транзакционный риск. Недостаток такого подхода в том, что фирме придется замораживать часть своего капитала в швейцарском банке вплоть до октября. Да, по депозитному сертификату *Saks* получит определенный процент, однако воспользуясь она этим капиталом как-то иначе — возможно, смогла бы заработать больше.

Конечно, если у *Saks* (или у другого члена этого корпоративного семейства) уже имеется депозитный сертификат в швейцарских франках или дебиторская задолженность, которая должна быть погашена в октябре, для компенсации обязательства перед *Rolux* фирма может воспользоваться этим активом. Представим себе, что еще раньше *Saks* выдала одному швейцарскому производителю одежды лицензию на производство футболок со своими логотипом. Если по этому лицензионному соглашению *Saks* должна в октябре получить пять миллионов швейцарских франков в виде лицензионного отчисления (роялти), она может использовать эти средства для компенсации обязательства перед *Rolux* вместо того, чтобы покупать швейцарский депозитный сертификат. Если же лицензионная сделка должна принести фирме не пять, а всего два миллиона швейцарских франков, *Saks* все равно может объединить эти две транзакции. В этом случае для полной нейтрализации транзакционного риска фирма должна будет покрыть *чистую валютную незащищенность* в размере трех миллионов франков, используя один из рассмотренных выше инструментов.

Преимущества и недостатки этих методов управления транзакционным риском сведены в табл. 18.2. К сожалению, для многих развивающихся стран эти приемы неприменимыми или очень дороги. Как результат, многие работающие в таких странах компании предпочитают «голые» варианты. Исследование, проведенное агентством *Goldman Sachs* среди крупных индонезийских фирм с большими внешними долгами, показало, что половина из них действовали без какого-либо покрытия (т. е. не хеджировали свою задолженность), а большинство других хеджировали (страховали) лишь малую часть своих зарубежных обязательств. Связанные с хеджированием затраты, безусловно, сыграли важную роль в поведении этих фирм. Рассмотрим случай с одной индонезийской компанией, выбравшей такой вариант, *Indo-Rama Synthetics*. В 1997 г., незадолго до того, как в Азии разразился финансовый кризис, она взяла у зарубежных заимодавцев кредит в размере \$175 млн со сроком погашения через пять лет, чтобы финансировать расширение своей деятельности. *Indo-Rama* заплатила премию в размере примерно 10% от величины кредита за то, чтобы зафиксировать обменный курс, по которому должны были осуществляться выплаты по кредиту, на уровне 2650 рупий за доллар. Решение оказалось как нельзя более удачным, потому что за год рупия упала в цене по отношению к доллару более чем на 80%. Многие другие индонезийские компании, такие как *Astra International* (о ней рассказывалось в главе 7), оказались не столь дальновидными, а может, просто не захотели пере-

плачивать 10% за то, чтобы зафиксировать обменный курс. Нет никаких сомнений в том, что неспособность азиатских фирм эффективно управлять своими транзакционными рисками только усугубила финансовый кризис, случившийся в этом регионе в 1997-1998 гг.¹⁷

Таблица 18.2

Стратегии управления транзакционными рисками

Стратегия	Преимущества	Недостатки
«Голый» вариант	Не замораживается капитал; возможность выигрыша, если домашняя валюта растет в цене	Потенциальные валютные потери, если домашняя валюта падает в цене
Форвардная покупка валюты	Устранение транзакционного риска; гибкость в отношении суммы и срока контракта	Оплата банковских услуг; потеря возможности выигрыша, если домашняя валюта растет в цене
Покупка валютного фьючерса	Устранение транзакционного риска; простота и относительная дешевизна фьючерсных контрактов	Небольшая оплата брокерских услуг; негибкость в отношении суммы и срока контракта; потеря возможности выигрыша, если домашняя валюта растет в цене
Покупка валютного опциона	Устранение транзакционного риска; возможности выигрыша, если домашняя валюта растет в цене	Премия, выплачиваемая за опцион, который может обернуться «орлом» или «решкой»; негибкость в отношении суммы и срока опциона
Приобретение компенсирующего актива	Устранение транзакционного риска	Усилия или затраты по организации компенсирующей транзакции; потеря возможности выигрыша, если домашняя валюта растет в цене

Трансляционный риск

Отчитываясь в результатах своей деятельности перед акционерами, фирма, помимо всего прочего, должна составить консолидированные финансовые отчеты, включив в них финансовые результаты своих дочерних компаний. При этом если в дочерних фирмах учет ведется в иностранной валюте, могут возникнуть проблемы. **Трансляционным риском** (translation exposure) называется влияние изменений обменных курсов валют на финансовую отчетность фирмы, из-за чего происходит изменение ценности иностранных дочерних компаний, выражаемой в домашней валюте родительской фирмы. Если бы обменные курсы были фиксированными, такого риска не существовало бы. (Из-за того что трансляционный риск возникает вследствие необходимости консолидировать финансовую отчетность в единой валюте, его часто называют бухгалтерской незащищенностью.)

Перипетии международного бухгалтерского учета рассматриваются в главе 19, поэтому здесь мы ограничимся лишь простым примером трансляционного риска. Предположим, компания *GM* переводит \$15 млн в *Barclays Bank*, чтобы открыть в нем расчетный счет для своей новой британской дочерней компании, *General Motors Import & Distribution Company Ltd.*, чтобы та могла начать операции. Предположим также, что обменный курс на день перевода денег составил £1 = \$1,50. Итак, единственным активом дочерней компании является банковский счет, на котором лежат £10 млн. Если курс доллара повысится до £1 = \$1,45, дочерняя

компания по-прежнему будет располагать £10 млн. Однако когда бухгалтеры *GM* будут составлять консолидированный финансовый отчет, инвестиции корпорации в британское дочернее предприятие будут оценены всего в \$14 500 000 (£10 млн x \$1,45). Таким образом, *GM* понесет трансляционные потери в размере \$500 000 (\$15 000 000 - \$14 500 000).

Финансовые менеджеры могут уменьшить трансляционный риск с помощью **хеджирования баланса**, когда международная фирма уравнивает свои активы, деноминированные в определенной валюте, с обязательствами, деноминированными в той же валюте. Делается это для каждой валюты, а не для каждой дочерней компании. Например, *AFLAC Inc.* из штата Джорджия — крупнейшая иностранная компания на японском рынке страхования жизни. Дабы защитить свои чистые инвестиции в Японию, составляющие \$4,8 млрд, от трансляционного риска, фирма осуществляет двойное хеджирование баланса. Ее японская дочерняя страховая компания владеет ценными бумагами на сумму \$2,5 млрд. Для финансирования других своих предприятий родительская компания взяла у японских банков кредиты в иенах на сумму, эквивалентную \$1,3 млрд. Благодаря этим транзакциям *AFLAC* значительно уменьшила свой трансляционный риск, связанный с изменением ценности иены.¹⁸ Аналогичной стратегии снижения трансляционного риска придерживаются компании *Procter & Gamble* и *Owens-Corning*⁹

Мнения финансовых экспертов о том, стоит фирме защищать себя от трансляционного риска или нет, расходятся. Часть специалистов считает, что менеджерам следует игнорировать этот риск и сосредоточиться на уменьшении риска транзакционного. Их главный аргумент состоит в том, что транзакционный риск может привести к реальным убыткам, тогда как трансляционный риск существует лишь на бумаге, в виде изменения ценности, отраженной в бухгалтерских документах. Такого подхода придерживается, например, *General Motors*.TM Другие эксперты с этим не согласны: они утверждают, что трансляционный риск игнорировать не следует. К примеру, фирмы, вынужденные снижать стоимость своих иностранных дочерних компаний в отчетных документах, рискуют инициировать пункты о дефолте, предусмотренные в их кредитных договорах, если отношение заемного капитала к собственному капиталу у них окажется слишком большим. Кроме того, в случае с *AFLAC* японский бизнес занимает в компании настолько весомую долю (он приносит 75% дохода), что компания чувствует себя просто обязанной управлять трансляционным риском.

Экономический риск

Третий тип валютного риска называется **экономическим риском** (или **операционным риском**). Под этим понимается влияние неожиданных изменений обменного курса на ценность компании. Со стратегической точки зрения угроза экономического риска заслуживает самого пристального внимания со стороны высшего руководства фирмы, потому что затрагивает практически все сферы деятельности, включая глобальное производство, маркетинг и финансовое планирование. Неожиданные колебания обменного курса могут сказаться на общей выручке от реализации и прибыльности фирмы. Например, в середине 2002 г. на мировых валютных рынках повысилась стоимость иены. Японские компа-

нии столкнулись с трудным выбором: либо поднимать цены на рынках, куда экспортируется их продукция, и терять там рыночную долю, либо оставить цены, установленные для иностранных покупателей, без изменения, но тогда уменьшится размер прибыли.

Экономическому риску особенно подвержены долгосрочные инвестиции в здания, сооружения и оборудование, даже когда те располагаются на внутреннем рынке фирмы. К примеру, если иена будет продолжать расти, японские автопроизводители, такие как *Toyota* и *Nissan*, обнаружат, что их японские заводы стали менее конкурентоспособными по сравнению с автомобильными производствами в странах, чьи валюты падают в цене. Некоторые фирмы, такие как *Sony*, попытались снизить экономический риск, локализовав свое производство, исследования и разработки, а также снабжение компонентами, чтобы точнее уравнивать потоки доходов и расходов в каждой стране.²¹

Как показывают эти примеры, важным элементом управления экономическим риском является анализ вероятных изменений обменных курсов. (На карте 18.3 показано, как менялись курсы разных валют по отношению к доллару США в течение пяти лет вплоть до июля 2003 г.) В этом деле на помощь международным фирмам готово прийти множество разных экспертов и компетентных источников. Это и частные консультанты, и штатные сотрудники международных банков, и публикуемые в открытой печати прогнозы международных организаций, таких как Мировой банк и Международный валютный фонд. Эксперты по обменным курсам валют рассматривают многие факторы, перечисленные в главе 8. К примеру, о том, как обменные курсы между разными странами могут меняться в долгосрочной перспективе, говорит теория паритета покупательской способности. Что касается краткосрочных прогнозов, то здесь непредвзятыми предсказателями значений будущих спот-курсов валют считаются форвардные обменные курсы. Так как на установление равновесных обменных курсов влияет процентный арбитраж, эксперты в своих прогнозах могут отталкиваться и от денежной политики соответствующих стран. Полезно руководствоваться и состоянием платежного баланса, так как он показывает, сохраняет ли промышленность страны конкурентоспособность на мировой арене и не увеличиваются ли краткосрочные требования к стране из-за границы. Тщательной оценке подвергаются также перспективы инфляции, поскольку инфляция может влиять на объемы экспорта из страны, спрос на импорт в стране, а также на будущие процентные ставки.

Углубленное изучение культуры

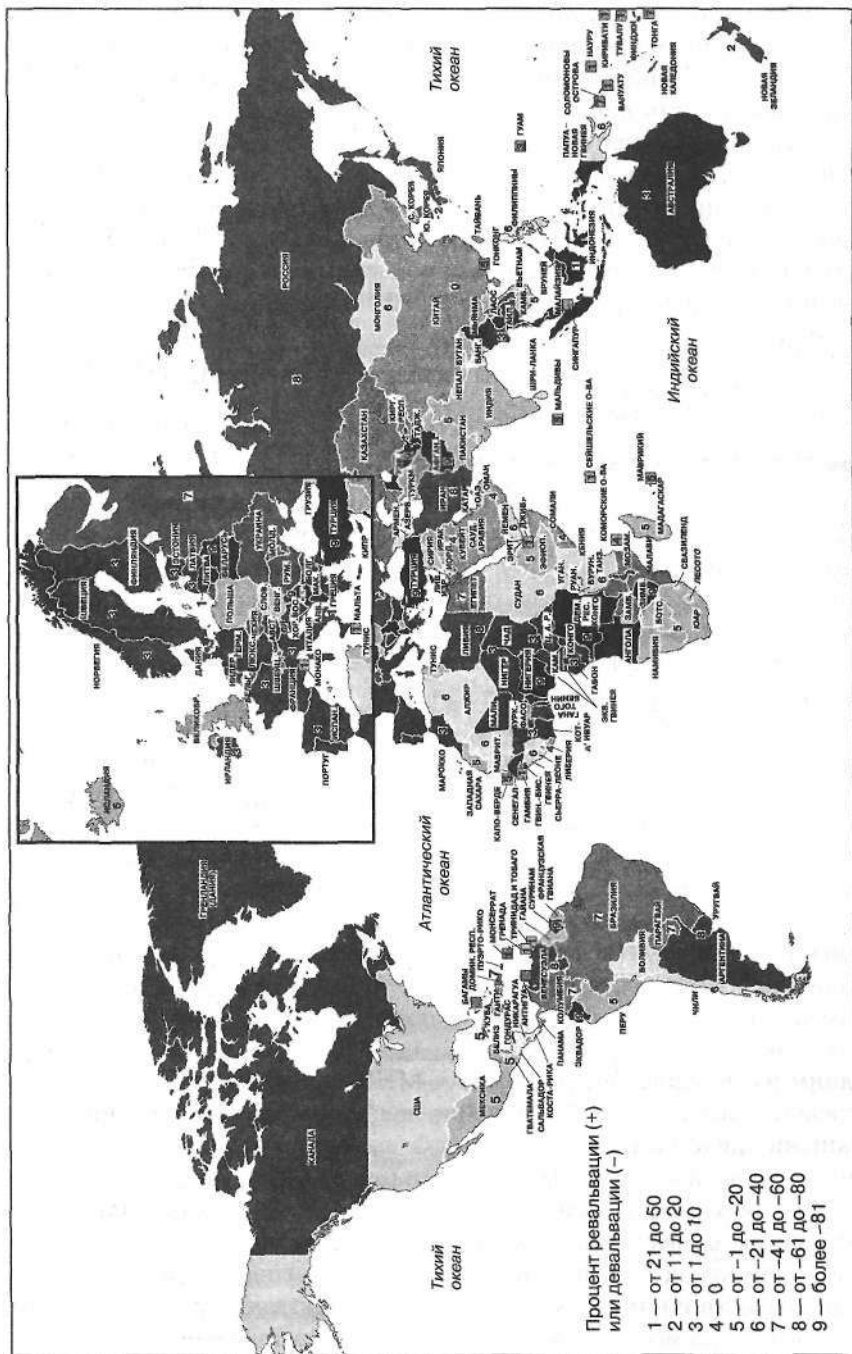


Probleminhos... Вы угадали: так по-португальски звучит слово «проблемы». Бразильцы привыкли к ним; они могут сделать деловые операции в этой стране, мягко говоря, проблематичными. Узнайте больше о том, как традиционный уклад жизни влияет на характер бизнеса в стране.



www.prenhall.com/griffin

Карта 18.3. Изменение курсов валют по отношению к доллару США с июля 1998 г. по июль 2003 г.



Управление оборотным капиталом

Управление валютным риском связано с другой задачей финансовых менеджеров международных предприятий, а именно с управлением оборотным капиталом (или управлением денежной наличностью). В МНК эта задача гораздо сложнее, чем в чисто национальных фирмах. Финансовым менеджерам МНК приходится анализировать оборотный капитал каждой дочерней компании и в каждой валюте, в которой эти компании осуществляют свои операции, а также на уровне корпорации в целом. Авиакомпания *KLM*, например, оперирует 80 разными валютами, и ее финансисты должны отслеживать состояние своих денежных средств по каждой из них. При этом они должны стремиться к сбалансированно-му достижению трех корпоративных финансовых целей:

- 1) минимизация остатков денежных средств;
- 2) минимизация транзакционных издержек на конвертацию валюты;
- 3) минимизация валютного риска.

Минимизация остатков денежных средств

Финансовые менеджеры стремятся минимизировать остаток денежных средств фирмы. Любой фирме, как национальной, так и международной, свободные денежные средства необходимы по двум причинам: чтобы обеспечивать повседневные транзакции и чтобы покрывать непредвиденные потребности фирмы в деньгах. (Заметим, что под *деньгами* (cash) здесь понимаются собственно наличные средства, деньги на текущих счетах и высоколиквидные ценные бумаги, как правило, с низкой доходностью.) Очевидно, что фирма не хочет в нужный момент остаться без денег. Отсутствие достаточного количества денежных средств для выплаты заработной платы рабочим или оплаты счетов поставщиков может как минимум привести к срочному заимствованию (под высокий процент) или, в худшем случае, к потере деловой репутации, из-за чего поставщики и кредиторы могут отказать фирме в доверии. Однако норма отдачи наличных средств крайне низка (практически она равна нулю), и поэтому финансовые менеджеры предпочитают извлекать большую прибыль, вкладывая избыточные средства, если таковые имеются, в какие-либо доходные финансовые инструменты. Отсюда возникает потребность в балансировании потребностей фирмы в деньгах и альтернативных издержек, возникающих вследствие замораживания финансовых ресурсов фирмы в таких низкодоходных формах.

Одним из методов, используемых в МНК для минимизации остатка денежных средств в масштабе всей компании, является **централизованное управление денежными средствами** (centralised cash management). Менеджер, отвечающий за централизованные денежные операции («кэш-менеджер»), — как правило, сотрудник корпоративного финансового отдела МНК, — координирует денежные потоки фирмы во всем мире. Каждая дочерняя компания МНК ежедневно отправляет центральному кэш-менеджеру отчет и анализ будущего состояния кассовой наличности и потребности в денежных средствах в краткосрочной перспективе (от недели до месяца — в зависимости от операционных задач корпорации).

После «сведения» отчетов центральный кэш-менеджер и его помощники используют эти отчеты для уменьшения предусмотренных в масштабах корпорации (с некоторым запасом) денежных остатков и для планирования краткосрочных стратегии инвестирования и заимствования МНК. Вместо того чтобы допускать превентивные («на всякий случай») денежные средства в каждой дочерней компании, центральный отдел может потребовать, чтобы каждая дочерняя компания переводила лишние, т. е. превышающие ее операционные потребности, деньги на централизованный корпоративный банковский счет. Центральный кэш-менеджер аккумулирует эти средства, направляет необходимые суммы дочерней компании, если там возникает срочная потребность в денежных средствах. Часто неожиданные потребности в денежных средствах в одной компании компенсируются неожиданными излишками денег в другой. Таким образом, центральный кэш-менеджер может сокращать денежный остаток, накапливаемый корпорацией в целях предосторожности, и тем самым уменьшать объем активов фирмы, замороженных в такой низкодоходной форме.

Кроме того, центральный кэш-менеджер, руководствуясь своими знаниями, может давать советы относительно того, как лучше всего осуществлять краткосрочные инвестиции избыточных денежных средств фирмы, а также отслеживать ожидаемые изменения курсов иностранных валют. Перевод этих функций управления из дочерних компаний в родительскую компанию также позволяет сократить потребность всей корпорации в высококвалифицированных и высокооплачиваемых финансовых специалистах. С экономической точки зрения гораздо эффективнее сконцентрировать сбор подобной финансовой информации и принятие решений в одной структурной единице, чем заставлять каждое дочернее предприятие в отдельности накапливать соответствующий опыт. (В разделе «Бизнес за границей» рассказывается об инновационном решении проблем с оборотным капиталом, с которыми сталкиваются малые и средние предприятия.)

Минимизация затрат на конвертацию валюты

Перед международными предприятиями стоит еще одна задача. Их зарубежные дочерние компании могут постоянно торговать компонентами и готовой продукцией между собой. Например, у *Samsung*, крупнейшего южнокорейского чебола, есть крупные сборочные заводы, а также собственные поставщики комплектующих изделий и дистрибуционные компании, разбросанные по всему миру. Постоянный обмен компонентами и готовыми изделиями между дочерними предприятиями фирмы создает огромное количество выставленных счетов и постоянную потребность в переводе денежных средств между банковскими счетами дочерних предприятий. В совокупности расходы на оплату банковских услуг за перевод этих средств и конвертацию валют могут быть весьма значительными. В случае с крупными транзакциями с использованием двух ведущих валют средние затраты на конвертацию могут составлять 0,3% от суммы сделки. В случае с мелкими транзакциями и с транзакциями с использованием менее сильных валют эти затраты легко могут вырастать в три-четыре раза.

Рассмотрим деятельность *Samsung* всего в трех странах: Мексике, Великобритании и Южной Корее. Как показано на рис. 18.3, валовой товарооборот между

за границей

Бизнес

Решения о денежных потоках в *Colefax and Fowler*

Малые и средние предприятия тоже сталкиваются с задачей управления оборотным капиталом и транзакционными издержками на конвертацию валюты. К примеру, британская фирма *Colefax and Fowler* реализует дорогие и стильные обои и ткани состоятельным покупателям и дистрибьюторам по всей Европе. Однако средняя сумма контракта в компании составляет £96, а банковские услуги за конвертацию иностранной валюты в фунты стерлингов обычно обходятся европейским покупателям в £15 за одну транзакцию. Раньше такие покупатели часто старались снизить транзакционные издержки, аккумулируя счета до тех пор, пока их общая сумма не достигала определенного порогового уровня. Типичный покупатель оплачивал счета в среднем через 86 дней с момента получения счета. Из-за такого поведения покупателей денежный поток *Colefax and Fowler* был крайне нестабильным, кроме того, увеличивалась потребность в кредитах на финансирование оборотного капитала.

Желая изменить эту ситуацию, но боясь потерять покупателей, фирма обратилась за советом в британскую консультационную компанию, специализирующуюся на финансовых услугах. Та рекомендовала *Colefax and Fowler* открыть банковские счета в каждой стране, где у нее есть крупные покупатели. Это позволит покупателям сэкономить на конвертации валюты: они будут просто выписывать чеки в своей валюте на имя местного счета *Colefax and Fowler*.

Однако в конечном итоге фирме требовались именно фунты стерлингов, а не швейцарские франки, евро или шведские кроны. В этой связи *Colefax and Fowler* обратилась к голландской компании *EDM*, специализирующейся на проведении большого числа мелких платежей для таких фирм, как, например, издательства журналов «Newsweek» и «National Geographic». *EDM* заключает с европейскими банками договоры, по которым те ежедневно представляют ей информацию о поступлениях на счета ее клиентов. *EDM*, в свою очередь, по факсу отправляет эту информацию клиентам, и те могут кредитовать счета своих покупателей. В нашем случае, как только баланс на счетах в местных банках достигает определенной величины, банки, согласно инструкции *EDM*, переводят деньги на счет *Colefax and Fowler* в британском банке. Хотя затраты на конвертацию теперь несет британская фирма, новая система стимулирует покупателей приобретать больше товара и делать это чаще. Более того, за счет ускорения процесса оплаты *Colefax and Fowler* экономит на уплате процентов по заемному оборотному капиталу около £45 000 в год. Эта экономия существенно перекрывает ее возросшие затраты.

Источник: «Small Cheques, Big Problems», *Financial Times*, June 21, 1994, p. 12.

дочерними компаниями корпорации в этих странах составляет \$21 млн (1 + 3 + 6 + 4 + 5 + 2). (В целях упрощения мы привели все валютные операции к общей денежной единице, доллару США.) Если затраты на конвертацию валюты составляют 0,5% от суммы транзакции, *Samsung* в общей сложности потратит \$105 000 (0,5% от \$21 млн) на то, чтобы конвертировать денежные средства из одной валюты в другую и осуществить необходимые транзакции.

Эти транзакционные издержки можно значительно сократить, если организовать между дочерними компаниями **двусторонний неттинг** (bilateral netting), когда две компании зачитывают друг другу свои взаимные обязательства. Возьмем мексиканское и британское предприятия. Вместо того чтобы мексиканское дочернее предприятие конвертировало мексиканские песо в сумме, эквивалентной 1 млн,

Рис. 18.3. Денежные потоки без неттинга (взаимозачета)



в фунты стерлингов, а британское дочернее предприятие — фунты стерлингов в сумме, эквивалентной \$3 млн, в песо, разумнее вычислить чистую разницу взаимных обязательств. В этом случае британское предприятие просто переведет мексиканскому предприятию песо на сумму \$2 млн, уравнив взаимные платежи. Аналогично, южнокорейская дочерняя компания может заплатить британскому предприятию фунтов стерлингов на \$2 млн ($\$6 \text{ млн} - \$4 \text{ млн} = \2 млн), а мексиканская дочерняя компания может перевести в Южную Корею корейских вон на \$3 млн ($\$5 \text{ млн} - \$2 \text{ млн} = \3 млн). Таким образом, благодаря двустороннему неттингу *Samsung* снизит свои затраты на конвертирование валюты до \$35 000 (0,5% от \$7 млн).

Затраты на конвертирование можно снизить еще больше, если *Samsung* организует **многосторонний неттинг** (multilateral netting), в котором участвуют три или более бизнес-единицы. Как показано в табл. 18.3, британское дочернее предприятие должно двум другим предприятиям сумму, эквивалентную \$7 млн, но и они должны ему столько же. Южнокорейское предприятие должно выплатить \$8 млн, а ему должны \$9 млн, итого чистые поступления составляют \$1 млн. Мексиканскому предприятию должны \$5 млн, а оно должно выплатить \$6 млн, итого чистая задолженность равна \$1 млн. Если сопоставить все бухгалтерские записи, получится, что все транзакции между тремя дочерними компаниями можно свести к переводу корейских вон на сумму, эквивалентную \$1 млн, от мексиканского дочернего предприятия южнокорейскому. Так как физически конвертации на валютном рынке и переводу через банковскую систему подлежит всего \$1 млн, затраты *Samsung* в случае многостороннего неттинга сокращаются до \$5000 (0,5% от \$1 млн).

В принципе, многосторонний неттинг мало чем отличается от того, как между собой рассчитываются дети: «Петя должен Васе 25, а Вася должен Маше 20, поэтому Петя должен отдать Маше 20, а Васе — 5, и Вася ничего никому не должен». Правда, во взрослом мире все несколько сложнее, потому что некоторые страны, стремясь поддержать свою банковскую сферу, которая существует, в том числе, за счет конвертации валюты, накладывают ограничения на операции по неттингу. МНК, желающим осуществлять такие операции, часто приходится думать о том, как обойти подобные барьеры.

Таблица 18.3

Многосторонний неттинг в действии (все суммы указаны в миллионах долларов США)

		Плательщики			Итого к получению	Чистый объем трансфертных платежей
		южнокорейская дочерняя компания	мексиканская дочерняя компания	британская дочерняя компания		
Получатели	Южнокорейская дочерняя компания	—	5	4	9	+1
	Мексиканская дочерняя компания	2	—	3	5	-1
	Британская дочерняя компания	6	1	—	7	0
	Итого к оплате	8	6	7	21	

Минимизация валютного риска

Обычно финансовые менеджеры также оптимизируют набор валют, составляющих структуру оборотного капитала своих фирм, стремясь минимизировать валютный риск. Часто фирмы применяют **стратегию опережений и запаздываний платежей** (leads and lags strategy), пытаясь увеличить свои запасы валюты, которая, как ожидается, должна подняться в цене, и уменьшить запасы валюты, которая должна подешеветь. Например, если ожидается снижение курса тайландского бата, финансовые менеджеры попытаются минимизировать ликвидные активы МЫ К в этой валюте, возможно потребовав *ускорения* выплаты дебиторской задолженности, деноминированной в батах, или уменьшив остатки на банковских счетах в этой валюте. Также менеджеры постараются увеличить краткосрочную задолженность фирмы в батах, например, *затянув* выплаты деноминированной в батах кредиторской задолженности или увеличив объемы краткосрочных займов в тайских банках. И наоборот, если ожидается рост стоимости мексиканского песо, финансовые менеджеры будут стараться максимизировать запасы этой валюты у фирмы, действуя противоположным образом.

Такой тактикой воспользовалась компания *Avon* во время усугубления азиатского финансового кризиса в конце 1997 г. *Avon* закупала большую часть сырья, необходимого ее азиатским фабрикам, у местных поставщиков; соответствующие потребности в оборотном капитале обеспечивались местными банками в виде кредитов, возвращать которые нужно было в местной валюте. Тем самым *Avon* увеличила объем своей задолженности, деноминированной в ослабленных валютах, таких как индонезийские рупии, малазийские ринггиты и филиппинские песо. Азиатские дочерние компании должны были переводить выручку в штаб-квартиру не ежемесячно, как раньше, а еженедельно. Благодаря этому *Avon* минимизировала свои запасы уязвимых валют.²²

Как мы видим, перед финансовыми менеджерами МНК стоит сложная задача. Они должны следить за тем, чтобы у каждой дочерней компании было достаточно денег для осуществления обычных, повседневных выплат и имелся соответствующий запас «на всякий случай», чтобы можно было быстро отреагировать на внезапные потребности в денежных средствах. Кроме того, менеджеры должны сбалансировать плановые и внеплановые потребности каждой дочерней компании в деньгах, с одной стороны, и альтернативные издержки от замораживания активов фирмы в такой низкодоходной форме, с другой, одновременно контролируя затраты на конвертацию, связанные с движением оборотного капитала, и валютный риск. Обычно эти задачи выполняет некоторая структурная единица фирмы, например финансовый отдел материнской компании. Такой подход используется, например, компанией *Tate & Lyle*, британским производителем продовольственных товаров. Ее централизованный финансовый отдел занимается управлением денежными операциями, внутренними банковскими расчетами, конвертацией валюты и управлением валютными рисками для всех разбросанных по разным странам дочерних компаний. Объем внутрикорпоративного денежного потока, проходящего через этот отдел за год, превышает \$6 млрд.²³

Оценка зарубежных капиталовложений

Еще одна задача финансовых менеджеров любого предприятия — оценка капиталовложений. Фирмы располагают ограниченными средствами для инвестирования, зато проектов, в которые эти средства можно вложить, великое множество. У финансовых менеджеров должны быть механизмы разработки, анализа и отбора проектов, в которые фирма будет осуществлять значительные инвестиции. Существует много разных подходов к оценке инвестиционных проектов, но к наиболее распространенным критериям относятся оценки чистой приведенной ценности, внутренней нормы рентабельности и периода окупаемости.

Чистая приведенная ценность

Подход с позиций чистой приведенной ценности (иногда говорят: чистой приведенной стоимости) основан на базовой концепции финансовой теории, согласно которой деньги сегодня стоят дороже, чем те же деньги завтра. Для того чтобы рассчитать чистую приведенную ценность проекта, финансовые менеджеры фирмы оценивают денежные потоки, которые будут генерироваться проектом в каждом периоде, а затем дисконтируют их, приводя к настоящему моменту времени. Во многих проектах денежный поток первых лет отрицателен, так как фирма тратит денежные средства на первоначальные инвестиции и в принципе готова закончить первый год или два с операционным убытком. В последующие годы, разумеется, фирма рассчитывает получать положительный поток денежных средств. Финансовые менеджеры должны решить, какую процентную ставку, именуемую ставкой дисконтирования, использовать при расчете. Значение этой ставки определяется исходя из стоимости капитала. Например, если у фирмы стоимость капитала составляет 10%, тогда дисконтирование денежных пото-

ков, генерируемых проектом, и вычисление чистой приведенной ценности будет проводиться по ставке, равной 10%. Фирма будет осуществлять только те проекты, у которых чистая приведенная ценность оказывается положительной.

С позиций чистой приведенной ценности могут оцениваться как национальные, так и зарубежные проекты. Впрочем, когда речь идет о международных проектах, необходимо учитывать несколько дополнительных факторов, а именно поправку на риск, выбор валюты расчета и определение рамок, в которых будет проводиться оценка.

Поправка на риск. Так как зарубежный проект может оказаться рискованнее национального, международные фирмы могут вводить соответствующие коррективы, либо увеличивая ставку дисконтирования, либо уменьшая величину планируемого денежного потока. Величина поправки на риск должна отражать степень рискованности работы в стране, где предполагается осуществлять проект. Например, в Германии эта поправка мала или не требуется вовсе, так как эта страна отличается политической стабильностью, уважаемой судебной системой и прекрасно развитой инфраструктурой. А вот религиозные конфликты Индонезии или гражданская война в Сьерра-Леоне, наоборот, требуют введения гораздо более существенных поправок на риск при анализе потенциальных инвестиций в этих странах.

Выбор валюты. Решение о том, в какой валюте должен оцениваться проект, зависит от природы инвестиций. Если проект является неотъемлемой частью деятельности зарубежной дочерней компании, предпочтительнее использование иностранной (местной) валюты. К примеру, в начале 1990-х гг. *Adam Opel AG*, германское дочернее предприятие *General Motors*, вложило миллионы германских марок в строительство нового завода в Айзенахе, ФРГ. Создание этого завода являлось главной частью общего бизнес-плана *Opel*, и потому финансовые менеджеры дочернего предприятия рассчитали чистую приведенную ценность проекта в германских марках. В случае же с проектами, которые уместнее рассматривать как неотъемлемую часть глобального снабжения фирмы, имеет смысл осуществить трансляцию денежных потоков в валюту страны материнской компании. Например, корпорация *Hewlett-Packard (HP)* распределяет заказы между американскими и зарубежными производствами в рамках своей стратегии глобального сокращения производственных затрат. Если *HP* задумает инвестировать \$10 млн в увеличение объемов выпуска в Шотландии, она должна будет рассчитать чистую приведенную ценность проекта не в фунтах стерлингов, а в долларах США. Для этого *HP* должна оценить доходы и расходы по проекту, а затем конвертировать их в американскую валюту. В этой связи фирма должна принять во внимание все возможные изменения обменного курса между долларом и фунтом стерлингов на протяжении всего срока выполнения проекта.

Границы проведения расчетов: материнская компания или проект? Третий фактор — это определение того, с какой позиции следует оценивать денежные потоки, определяющие чистую приведенную ценность: с позиции материнской компании или с позиции собственно проекта. На практике одни международные предприятия анализируют денежные потоки индивидуальных проектов, другие изучают влияние этих проектов на положение материнской компании, а третьи — и то и другое.²⁴

По ряду причин денежный поток, получаемый родительской фирмой, может отличаться от денежного потока самого проекта. МНК часто предписывают своим подразделениям определенные затраты, связанные с использованием корпоративных торговых марок или покрытием корпоративных накладных расходов. Такие платежи могут уменьшать *фиксируемый* денежный поток, создаваемый проектом, но не *реальный* денежный поток, который получает материнская компания. Предположим, например, что при расчете прибыльности дочернего предприятия бухгалтеры материнской компании вычитают из полученной выручки 5%, которые идут на покрытие общекорпоративных и административных расходов. Такой прием может быть вполне приемлемым способом распределения указанных видов расходов между предприятиями корпорации. Однако это 5%-ное отчисление не есть истинное уменьшение денежного потока, генерируемого дочерним предприятием. Поэтому при расчете чистой приведенной ценности предлагаемого этим предприятием проекта материнская компания не должна учитывать эти 5%. Точно так же не должны приниматься в расчет выплаты, взимаемые с дочерних компаний за пользование корпоративными торговыми марками или патентами, потому что в этом отношении родительская фирма не несет никаких дополнительных затрат вне зависимости от того, осуществляет дочерняя компания свой проект или нет.

Финансовые менеджеры также должны учитывать любые государственные ограничения на движение денежных средств, которые повлияют на репатриацию прибыли фирмы, когда таковая потребуется. Проект зарубежного дочернего предприятия может быть чрезвычайно прибыльным, но если материнская компания ни при каких условиях не сможет вывезти из этой страны полученный таким образом доход, проект может оказаться нежелательным для нее и ее акционеров. Значимость валютного контроля в стране при определении привлекательности проектов может зависеть от общей стратегии фирмы. Например, *PepsiCo* проявляет долгосрочную заинтересованность в украинском рынке прохладительных напитков. Любые ограничения на репатриацию прибыли, действующие в настоящее время в Украине, не являются существенным препятствием для *PepsiCo* и ее акционеров, так как в краткосрочной и среднесрочной перспективе фирма рассчитывает увеличивать свои инвестиции в этой стране. Впрочем, эти ограничения могут стать проблемой, если фирма так никогда и не сможет репатриировать прибыль, полученную от операций в Украине.

Внутренняя норма рентабельности

Второй распространенный подход к оценке инвестиционных проектов состоит в вычислении внутренней нормы рентабельности. В этом случае, как и при анализе чистой приведенной ценности, финансовые менеджеры сначала рассчитывают денежные потоки, создаваемые каждым из рассматриваемых проектов в течение каждого периода времени. Затем они вычисляют ставку дисконтирования, именуемую *внутренней нормой рентабельности*, при которой чистая приведенная ценность проекта равна нулю. Как и при первом подходе, финансовые менеджеры должны корректировать свои расчеты с учетом любых внутрифирменных денежных платежей, не влияющих на размер значимого денежного потока (внут-

рикорпоративные лицензионные вознаграждения, компенсации общекорпоративных и административных расходов и др.). После этого они сравнивают внутреннюю норму рентабельности проекта с **минимальной ставкой доходности** или **барьерной ставкой** (*hurdle rate*) — минимальной нормой прибыли, которую фирма считает приемлемой для своих капиталовложений. Минимальная ставка может колебаться в зависимости от страны с учетом разной степени риска. Фирма осуществляет только те проекты, у которых внутренняя норма рентабельности выше минимальной ставки доходности.

Период окупаемости

Третий подход к оценке и выбору проектов заключается в расчете **периода окупаемости** (*payback period*) — числа лет, по прошествии которых фирма возместит, или «окупит», свои первоначальные денежные инвестиции за счет доходов проекта. Так, вандуверская фирма *Placer Dome Inc.* часто применяет такой подход к оценке инвестиций в добывающей промышленности, как в случае с инвестициями в сумме \$500 млн в освоение месторождения меди в Чили, осуществляемыми в рамках совместного предприятия с финским *Outokumpu OY*. Определив, что период окупаемости инвестиций составит менее пяти лет, фирма решила принять участие в проекте.

Подход с позиций периода окупаемости хорош своей простотой: искомый период устанавливается путем несложных арифметических вычислений. Однако в нем не учитываются прибыли, приносимые проектом в более длительной перспективе. В результате может быть выбран проект с большими начальными, но снижающимися впоследствии прибылями, а проект, который на первых порах приносит убытки, а затем стабильно обеспечивает высокую прибыль, будет отвергнут.

Ввиду простоты этого метода многие фирмы пользуются им для предварительного отбора проектов, а затем применяют к оставшимся более сложные методы анализа.²⁵ Фирма может применять к национальным проектам одни критерии окупаемости, а к зарубежным — другие. При данном подходе также необходимо делать корректировки на величину внутрифирменных денежных потоков, не оказывающих реального влияния на корпоративные денежные потоки.

Международные источники финансирования капитала

Используя методы оценки капиталовложений, фирмы направляют свои финансовые ресурсы на национальные и зарубежные проекты, обещающие максимальную отдачу. Выявив такие прибыльные возможности, фирмы должны найти достаточный для их финансирования капитал. Для этого они могут прибегнуть к внутренним или внешним источникам. При этом международное предприятие стремится минимизировать свою глобальную стоимость капитала, одновременно сводя к минимуму валютный риск, политический риск и глобальную налоговую нагрузку.²⁶

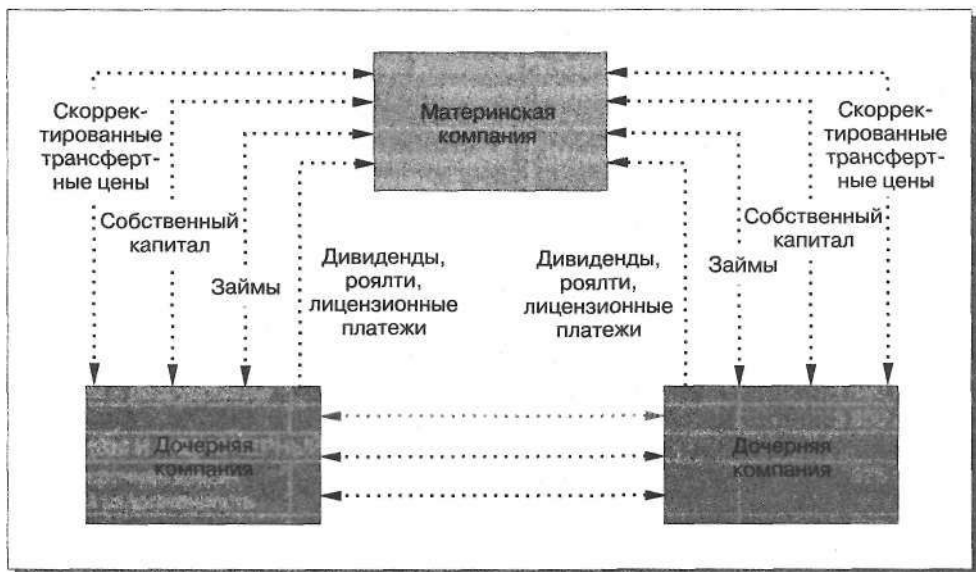
Внутренние источники финансирования капитала

Одним из источников финансирования капитальных вложений для международных предприятий служат внутрифирменные денежные потоки (например, при-

быль от операционной деятельности и неденежные отчисления, такие как амортизация и списание нематериальных активов), создаваемые в материнской компании и ее дочерних предприятиях. Источник этот может быть весьма существенным: в 2002 г. суммарная выручка зарубежных дочерних компаний американских МНК составила \$128,1 млрд, а американские дочерние компании принесли своим иностранным корпорациям \$50,1 млрд.²⁷ Таким образом, внутренние денежные потоки представляют собой важный источник финансирования инвестиционных проектов дочерних предприятий.

Хотя и с возможными правовыми ограничениями, материнская компания может использовать денежный поток, генерируемый одной дочерней компанией, для финансирования инвестиционных проектов любого другого члена корпоративного семейства. Денежный поток может непосредственно переводиться дочерними предприятиями своей материнской компании в форме дивиденда. Эти средства могут быть перенаправлены другому дочернему предприятию в виде займа или дополнительных вложений в акционерный капитал данного предприятия. Как вариант, одна дочерняя компания может напрямую ссудить деньги другой. Различные внутренние источники капитала, которыми могут пользоваться материнская компания и ее дочерние предприятия, представлены на рис. 18.4.

Рис. 18.4. Внутренние источники капитала международных предприятий



На возможность материнской компании перемещать средства между своими дочерними предприятиями могут повлиять два правовых ограничения. Во-первых, если материнская компания является не единственным учредителем дочернего предприятия, она должна соблюдать права других его акционеров. Любой внутрикорпоративный перевод средств должен осуществляться в соответствии

с принципами честного рынка. Это гарантирует, что родительская фирма не будет своими внутренними операциями перекачивать из дочернего предприятия всю прибыль, действуя в ущерб интересам других учредителей. Если же дочернее предприятие полностью принадлежит фирме, проблемы перевода средств не возникает. Во-вторых, некоторые страны налагают ограничения на репатриацию прибылей, тем самым препятствуя внутрикорпоративному перемещению денежных средств. Впрочем, если материнская компания не может перевести себе деньги в форме дивидендов, она может переместить их в форме займов другим дочерним компаниям. Как вариант, материнская компания может получать денежные средства от дочернего предприятия, взимая с нее лицензионное вознаграждение за пользование своими торговыми марками, авторскими правами или патентами или предусматривая отчисления на покрытие общекорпоративных или административных расходов. Подобные платежи достигают внушительных размеров. В 2002 г. зарубежные дочерние компании американских корпораций перевели материнским компаниям роялти и лицензионные вознаграждения на сумму \$29,4 млрд, а американские дочерние компании иностранных корпораций с той же целью перечислили своим материнским компаниям 15,4 млрд.²⁸ (Впрочем, мы не хотим сказать, что какие-либо из этих платежей осуществлялись для того, чтобы обойти существующие в принимающих странах ограничения на движение капитала.)

Материнская компания может также перемещать средства между своими предприятиями путем корректировки **трансфертных цен**, уплачиваемых за товары и услуги в рамках внутрикорпоративных транзакций, осуществляемых между дочерними компаниями и прочими филиалами одного корпоративного семейства. Предположим, дочерняя компания *B* действует в стране, где существуют жесткие ограничения на репатриацию прибыли, а в стране дочерней компании *A* таких ограничений нет. Увеличивая цену, устанавливаемую компанией *A* на товар, приобретаемый компанией *B*, МНК может переводить денежные средства из *B* в *A*. (О том, как подобная ценовая политика сказывается на величине налога на прибыль, и о ловушках, подстерегающих фирмы, агрессивно манипулирующие трансфертными ценами, читайте в главе 19.) Фирмы должны знать, что наименее спорной политика трансфертного ценообразования является в случае, когда она осуществляется между двумя полностью принадлежащими фирме дочерними компаниями. В противном случае фирма может поставить себя в положение либо обмана сторонних инвесторов (в случае с компанией *B*), либо их обогащения (в случае с компанией *A*) за счет своих собственных акционеров.

Теоретически подобные внутрикорпоративные переводы средств могут приносить выгоду всей корпорации, однако на практике они порой создают проблемы на уровне дочерних предприятий и менеджмента. С точки зрения материнской компании перемещение денежных потоков из дочерней компании в «центр» может быть выгодно. Однако в самом дочернем предприятии это может создавать операционные проблемы и способствовать росту расходов. Материнская компания может считать разумным перекачивание оборотного капитала дочерней организации и уменьшение ее официальной прибыли путем раздувания лицензионных вознаграждений, управленческих платежей или трансфертных цен. Но с другой стороны, такой подход может создать неправильное представление об эф-

фективности операций дочерней организации. Если труд менеджеров оплачивается без учета таких финансовых манипуляций, настроение руководителей дочерней компании может упасть, что не выгодно «родителю».

Внешние источники финансирования капитала

Привлекая капитал для инвестиционных проектов из внешних источников, международные предприятия могут выбирать среди множества альтернативных источников, как собственного, так и заемного капитала. За помощью в части внешнего финансирования фирма может обратиться в инвестиционные банки, такие как *Goldman Sachs*, и в брокерские фирмы, такие как *Merrill Lynch* и *Nomura*. Например, если фирма хочет увеличить собственный капитал, такой посредник может разместить ее акции среди инвесторов в родной стране, в принимающей стране или в других странах. Специально для привлечения капитала на международном уровне многие МНК выпускают свои акции в обращение на фондовых рынках нескольких разных стран. Например, акции *KLM* находятся в обращении на нью-йоркской, амстердамской, брюссельской и франкфуртской фондовой биржах. Акции *Sony* покупаются и продаются на фондовых биржах Нью-Йорка, Чикаго, Торонто, Лондона, Парижа, Франкфурта, Дюссельдорфа, Брюсселя, Антверпена, Вены, на тихоокеанской и швейцарской биржах, а также на пяти биржах Японии. Включая свои акции в многочисленные иностранные листинги, международные фирмы показывают зарубежным инвесторам, что те смогут без труда избавиться от их акций, если в этом возникнет необходимость.

У международных фирм имеется также масса возможностей для заимствования денежных средств на международном уровне, причем как на короткие, так и на длительные периоды времени. Наиболее выгодные условия кредита можно искать на внутреннем рынке, в принимающей стране или в других странах. Возьмем, например, *Baltek Corporation* из Нью-Джерси, ежегодно выпускающую на своей фабрике в Эквадоре изделий из пробкового дерева на сумму \$30 млн. Решив расширить сферу деятельности и заняться выращиванием креветок в заливе Гуаякиль, *Baltek* обратилась за финансированием в банки Эквадора. Оказалось, местные банки благосклоннее относятся к ее бизнесу, чем американские (это один из примеров преимущества большой рыбы в маленьком пруду).²⁹ Крупные МНК могут использовать синдицированные краткосрочные и среднесрочные кредиты, когда в качестве источника капитала выступает консорциум международных банков и пенсионных фондов. Часто такие синдицированные кредиты предоставляются в так называемых «евровалютах», так как в этом случае из-за отсутствия жесткого регулирования со стороны центрального банка кредиты обходятся дешевле. МНК могут также привлекать долгосрочные займы в форме облигаций своей страны, иностранных облигаций и еврооблигаций, о чем рассказывалось в главе 8.

Брокерские фирмы и инвестиционные банки постоянно разрабатывают инновационные финансовые инструменты, направленные на снижение стоимости заимствования для их клиентов, МНК, или на использование брешей в национальном финансовом законодательстве.³⁰ Например, МНК может выпустить двухвалютные облигации, когда заимствование денег и выплата процентов осуществляются

в одной валюте, а возврат средств принципалу — в другой. Как вариант, облигации могут выпускаться сразу в нескольких разных валютах или погашаться золотом. Некоторые фирмы находят и вовсе творческие решения. К примеру, в начале 1990-х гг. *The Walt Disney Company* выпустила еврооблигаций на сумму \$400 млн, причем это были не простые облигации: процентная ставка по ним зависела от того, каким успехом будут пользоваться 13 кинофильмов компании. Инвесторам гарантировалась ставка в 3%; максимальная же доходность могла составить 13,5%. Другие, сопоставимые облигации обеспечивали лишь 7-8%. Инвесторы скупили облигации, сделав ставку на то, что «Рождественский гимн Маппетов» и другие диснеевские фильмы станут кассовыми хитами.³¹ Обрадовавшись возможности переносить часть рисков на держателей облигаций с помощью низких минимальных процентных ставок, *Disney* через несколько лет предложила аналогичные ценные бумаги, связанные с новым семейством кинофильмов.³²

У международного рынка капитала есть такой особенно важный срез, как своп-рынок, на котором фирмы могут обмениваться своими платежными обязательствами. Обмены, или свопы, осуществляются с целью изменения величины или природы обязательств фирмы по выплате процентов или для изменения валюты задолженности. Предположим, например, что фирма *A* взяла ссуду с фиксированной процентной ставкой, тогда как предпочитает иметь дело с плавающими ставками, а фирма *B* взяла ссуду с плавающей ставкой, а желает иметь дело с фиксированной. В этом случае фирмы могут обменяться своими ссудами. Как отметил Джон Гроут, финансовый менеджер *Cadbury Schweppes*: «Преимущество своп-рынка в том, что он позволяет корректировать риски, не аннулируя предыдущие транзакции».³³ Часто подобным свопам содействуют международные банки, выступающие в качестве брокеров или выполняющие половину свопа в качестве участника сделки.

Кроме того, МНК часто предпринимают валютные свопы, чтобы при выплате процентов и основных сумм кредитов переходить от менее предпочтительных валют к более предпочтительным. МНК может посчитать, что ее чистые обязательства в одной валюте слишком велики, или ожидать негативных колебаний обменного курса. Две фирмы, имеющие разные валютные предпочтения, могут осуществить своп. Ключевую роль на валютном своп-рынке играют международные банки. Они постоянно следят за валютными рынками, а также за своей неза-

Углубленное изучение географии и истории



Бразилия — огромная страна, и, поскольку крупные города здесь сильно удалены друг от друга, для связи всего и вся требуются большие инвестиции в инфраструктуру. Посмотрите, какую роль инфраструктурные инвестиции играют в бразильской экономике.



www.prenhall.com/griffin

щищенностью в разных валютах, а потому могут удовлетворить любые потребности МНК в плане свопа. Большинство международных банков осуществляют валютные свопы со своими корпоративными клиентами на регулярной основе.

Краткое изложение содержания главы

Резюме

Проблемы финансового менеджмента, с которыми сталкиваются международные фирмы, намного сложнее тех, что стоят перед национальными фирмами. Между экспортерами и импортерами могут возникать споры о том, в какой валюте осуществлять международные операции. Экспортирующим фирмам часто бывает трудно проверить кредитоспособность своих иностранных покупателей. Кроме того, получение оплаты из-за рубежа тоже может быть затруднено: тут и большие расстояния, и различающиеся законодательные системы, и незнакомые деловые обычаи. К счастью, за многие века мировой торговли выработаны разные способы платежа и формы расчетов, такие как авансовый платеж, открытый счет, аккредитив, документарное инкассо, кредитные карты, встречная торговля.

Международные фирмы должны стремиться к минимизации влияния колебаний обменных курсов на свою деятельность. Существуют три главных типа валютного риска. Под транзакционным риском понимается влияние колебаний обменного курса на прибыльность операции, осуществляемой в иностранной валюте. Трансляционным риском называется влияние изменений обменных курсов валют на финансовую отчетность дочерних компаний, отражаемую в общем отчете фирмы. Экономический риск — это влияние неожиданных изменений обменного курса на ценность компании.

Управление оборотным капиталом представляет для международных предприятий особую сложность. Материнская компания и каждое ее дочернее предприятие должны иметь достаточно денег, чтобы осуществлять обычную деятельность и покрывать непредвиденные денежные потребности. Кроме того, фирма должна следить за объемами всех валют, в которых она и ее дочерние компании осуществляют свои транзакции. В МНК часто практикуется централизованное управление денежными операциями и неттинг. Это делается в целях управления остатками денежных средств, уменьшения затрат на конвертацию валюты и минимизации рисков негативных изменений обменных курсов.

Финансовые менеджеры международных фирм должны оценивать эффективность капиталовложений с учетом особых требований международного бизнеса. Стандартные критерии оценки инвестиций, такие как чистая приведенная стоимость, внутренняя норма рентабельности и период окупаемости, должны корректироваться с учетом различий в рисках, законодательных ограничений на движение капитала и разного рода платежей между материнской компанией и ее дочерними предприятиями, не влияющих на величину генерируемого инвестиционным проектом денежного потока.

Наконец, финансовые менеджеры должны осуществлять поиски дешевых источников финансирования капитала в мировом масштабе. Во многих случаях важным источником инвестиционного капитала становится текущая деятельность материнской компании и ее дочерних предприятий. Внешними источниками могут служить хорошо развитые международные рынки капитала. Кроме того, международные предприятия часто пользуются своп-рынком, чтобы снизить риск негативных изменений курсов валют или процентных ставок.

Контрольные вопросы

1. Какие специфические проблемы возникают при финансировании и организации платежей в международных сделках?
2. Какие основные способы платежа и формы расчетов используются в международных транзакциях?
3. Какие типы аккредитивов существуют?
4. Чем отличаются срочная тратта и тратта «до востребования»? Чем торговый акцепт отличается от банковского акцепта?
5. В чем отличия между разными видами встречной торговли?
6. Какие способы существуют для уменьшения транзакционного риска? Обсудите каждый из них.
7. Что такое трансляционный риск? Как хеджирование баланса сказывается на величине трансляционного риска?
8. Почему МНК практикуют валютный неттинг?
9. Какие способы оценки капиталовложений могут применяться в международных фирмах?
10. В чем разница между свопом процентных ставок и валютным свопом?

Вопросы для обсуждения

1. Каковы преимущества и недостатки каждого метода оплаты, используемого в международных транзакциях, с точки зрения экспортера?
2. Какой тип аккредитива наиболее предпочтителен для экспортера?
3. Почему фирмы используют встречную торговлю? С какими проблемами они при этом сталкиваются?
4. Чем оценка инвестиций в международные проекты отличается от оценки эффективности национальных проектов?
5. В этой главе в разделе «Мир в фокусе» говорилось о том, что некоторые американские фирмы лишаются контрактов на участие в строительстве гидроэлектростанции «Три ущелья» в пользу европейских конкурентов, потому что этот проект не поддерживает «Эксимбанк». Следует ли «Эксимбанку» пересмотреть свою политику, чтобы помочь экспортерам США? Или ему следует придерживаться своей природоохранной позиции?
6. Правительство Великобритании, страны происхождения фирмы *Colefax & Fowler*, решило не принимать участия в переходе на единую европей-

скую валюту (см. раздел «Бизнес за границей»). Помешает ли это *Colefax & Fowler* конкурировать в других странах Европейского Союза? Если да, может ли компания сделать что-нибудь, чтобы компенсировать этот недостаток?

Развитие навыков в международном бизнесе

Рассмотрим компанию *Belgian Lace Products (BLP)*, вымышленного производителя столовых скатертей. *BLP* состоит из материнской компании, бельгийской производственной дочерней компании и четырех сбытовых дочерних компаний в Бельгии, Великобритании, Японии и США. Все дочерние компании полностью принадлежат родительской фирме. Производственное дочернее предприятие закупает сырье у различных поставщиков, выпускает высококачественные столовые салфетки и скатерти и реализует свою продукцию четырем сбытовым компаниям *BLP*. Те, в свою очередь, перепродают продукцию розничным покупателям на своих маркетинговых территориях. Кроме того, сбытовые дочерние предприятия приобретают у сторонних поставщиков определенные ресурсы, такие как рабочая сила, складские площади, электроэнергия и компьютеры.

Ниже перечислены типичные ежемесячные транзакции каждой бизнес-единицы *BLP* (обратите внимание на то, что символом валюты евро является €):

Производственное дочернее предприятие

Реализация продукции бельгийскому сбытовому предприятию: €15 000

Реализация продукции британскому сбытовому предприятию: €12 500

Реализация продукции японскому сбытовому предприятию: €17 500

Реализация продукции американскому сбытовому предприятию: €11 250

Затраты на покупку сырья у бельгийских поставщиков: €7500

Затраты на покупку сырья у британских поставщиков: £25 000

Затраты на покупку сырья у японских поставщиков: ¥3 000 000

Затраты на покупку сырья у американских поставщиков: \$5000

Бельгийское сбытовое предприятие

Реализация продукции розничным покупателям: €50 000

Платежи производственному предприятию: €15 000

Платежи сторонним поставщикам: €750 и £10 000

Британское сбытовое предприятие

Реализация продукции розничным покупателям: £75 000

Платежи производственному предприятию: €12 500

Платежи сторонним поставщикам: £5000, €1000 и \$9000

Японское сбытовое предприятие

Реализация продукции розничным покупателям: ¥5 000 000

Платежи производственному предприятию: €17 500

Платежи сторонним поставщикам: ¥3 000 000 и \$8000

Американское сбытовое предприятие

Реализация продукции розничным покупателям: \$40 000

Платежи производственному предприятию: €11 250

Платежи сторонним поставщикам: \$10 000 и ¥300 000

Обменные курсы валют

€1,33 = £1

€1 = \$1,00

€1 = ¥120

Платежи сторонним поставщикам: \$10 000 и ¥300 000

Обменные курсы валют

€1,33 = £1

€1 = \$1,00

€1 = ¥120

Исходя из этой информации, ответьте на следующие вопросы.

1. Рассчитайте прибыль каждой из пяти дочерних компаний *BLP*. (Так как *BLP* — бельгийская фирма, выполняйте расчет в евро, национальной валюте Бельгии с 2002 г.) Есть ли среди них убыточные? Отталкиваясь от вышеуказанной информации, будете ли вы рекомендовать закрытие терпящих убытки предприятий? Почему?
2. Предположим, в каждой дочерней компании затраты на конвертацию валюты при расчетах с поставщиками составляют 1% от суммы транзакции. Разработайте стратегию снижения этих затрат для корпорации *BLP* в целом. Предположим, реализация вашей стратегии будет обходиться *BLP* в €400 в месяц. Следует ли фирме принимать ваш подход?
3. Если Великобритания решит присоединиться к европейскому рынку единой валюты и перейдет на евро, как это скажется на *BLP*? Как это отразится на преимуществах и недостатках стратегии, разработанной вами для снижения затрат *BLP* на конвертацию валюты?

Заключительный кейс

Как маленькая фирма плывет по волнам валютного рынка

Первое, что Ким Рейнолдс делает каждое утро, это встречается с топ-менеджером завода и узнает, все ли в порядке с производством. На втором месте у него стоит изучение свежих данных мировых рынков валют на предмет того, все ли нормально с обменными курсами.

Эту привычку Рейнолдс завел по необходимости: два года назад по ряду причин, но в первую очередь из-за резкого роста курса доллара, он, президент *Markel Corp.*, семейной фирмы по производству труб, у себя дома, в Филадельфии, был вынужден сократить свою зарплату на 40% и потратить сбережения, чтобы оплатить обучение двух своих дочерей в школе. Теперь, когда Рейнолдс просматривает подготовленный секретарем отчет об изменении курсов валют, он видит там падение доллара — и рост евро, благодаря чему сможет в этом году положить себе в карман дополнительные полмиллиона долларов.

Для трейдеров рост и падение обменных курсов — это возможность делать быстрые деньги. Для правительств это — референдумы по вопросам национальной экономики. Для корпоративных гигантов — правда жизни, неотъемлемый атрибут международного производства. Но малое предприятие с глобальными амбициями не может не принимать колебания мировых валютных рынков, совокупный объем которых составляет \$1,2 трлн в день, близко к сердцу.

Market, выпускающая трубы с покрытием наподобие тефлонового и изолированные провода, которые используются в производстве автомобилей, бытовой техники и систем очистки воды, стала поставлять свою продукцию на экспорт в середине 1980-х гг., когда Рейнолдсу позвонил представитель одной немецкой фирмы и поинтересовался насчет одной из самых ходовых труб: «Was ist das "AR500"»?

Теперь склад готовой продукции переполнен картонными упаковками с трубами этой марки, предназначенными для отправки в Эрингхаузен, германскому производителю автомобильных деталей *W.H. Kuster GmbH*, ящиками с другими трубами, отправляющимися в *Fico Triad SA* из г. Руби, Испания, и деревянными катушками с проводами для *Simco Japan Inc.* из Кобе. Раз в неделю фирма отправляет 40-футовый контейнер на склад в Великобритании, Испании или Голландии. В этом году она ожидает, что 40% от ее выручки в размере \$26 млн поступят из-за границы, главным образом из Европы.

«Мы указываем цены, исходя из фиксированных курсов (обмена валюты), и берем все прибыли и убытки в связи с изменением курса на себя», — говорит Шерил Джолли, менеджер по экспорту, наблюдая за взвешиванием коробок, предназначенных для отправки в Германию.

Для того чтобы защитить себя и свою фирму, никак не связанную с одноименной страховой компанией, чьи акции находятся в обращении на нью-йоркской фондовой бирже, Рейнолдс разработал стратегию бизнеса, с которой они могут существовать, причем неплохо, даже при условии того, что ключевой элемент прибыльности фирмы ей совершенно неподконтролен.

Стратегия состоит из четырех частей: назначать покупателям относительно стабильные цены в их валютах, чтобы увеличивать долю рынка за рубежом; пользоваться «форвардными» валютными рынками, чтобы обеспечить себе стабильность доходов в течение ближайших нескольких месяцев; повышать эффективность, чтобы пережить времена, когда валютные операции не сулят ничего хорошего; делать ставку на то, что ситуация будет меняться к лучшему.

«Если стратегия не оправдывает себя, ее всегда можно изменить, — говорит К. Рейнолдс, которому сейчас 52 года, и у него в активе Гарвардская степень MBA. — Правда, я от своей стратегии отказываться не собираюсь. Мы стараемся развивать нишевый бизнес там, где есть возможность предоставить покупателям уникальный продукт.»

Рейнолдс уверен в том, что его политика установления цен в иностранной валюте, главным образом в евро, помогла ему завоевать 70% мирового рынка высокоэффективных тефлоновых устройств, обеспечивающих четкую работу автомобильной педали газа и механизма переключения передач.

Но это также означает, что *Markel* заключает договоры, оплата по которым поступает месяцы и даже годы спустя, когда стоимость евро в долларовом выражении может оказаться намного ниже, чем на момент заключения сделки.

Чтобы минимизировать неопределенность в периоде, равном нескольким месяцам, финансовый директор *Markel* Джеймс Гобан покупает форвардные контракты, пользуясь услугами питтсбургской *PNC Financial Services Group*. *Markel* обязуется перечислить банку, скажем, €50 000 за четыре месяца, а банк гаранти-

рует выплатить фирме определенную сумму в долларах вне зависимости от того, как изменится обменный курс.

Если Гобан видит, что доллар будет расти, он может хеджировать форвардным контрактом весь ожидаемый поток доходов в евро. Когда же доллар идет вниз, Гобан хеджирует, скажем, 50% и надеется на то, что, подвергая оставшуюся часть выручки валютному риску, он больше выиграет, чем проиграет.

Надежды эти оправдываются не всегда. В этом месяце, например, *Market* должна перечислить *PNC* €50 000 по контракту, купленному фирмой в начале января. Банк выплатит по \$1,05 за евро, или \$52 500. Если бы Гобан подождал, *Market* могла бы продать свои евро по текущему курсу, \$1,08, и заработать дополнительные \$1500. «Мы не занимаемся зарабатыванием денег на обмене своей валюты, — говорит Дж. Гобан. — Мы просто стараемся управлять своими рисками.»

Была ситуация и похуже. В 1998 г. *Market* заключила сделку с немецкой *Kustern* установила цену исходя из того, что к данному моменту евро будет стоить \$1,18 — чуть больше того курса, что был установлен на момент официального введения европейской валюты в обращение в начале 1999 г. «Нет слов, — говорит Рейнолдс. — Когда вводили евро, никто не знал, что он тут же рухнет.»

А курс евро рухнул, достигнув 26 октября 2000 г. минимальной отметки в 82 цента. Это означало, что каждый евро, полученный фирмой за отгруженную продукцию, стоил в долларах намного меньше, чем она рассчитывала. Финансисты *Market* подсчитали, что в сумме за 2000 и 2001 гг. фирма потеряла на этом \$625 000. Оба года фирма заканчивала с убытком.

В 2001 г. зарплата семи старших менеджеров *Market* была сокращена на 10%. Ни один из 63 сотрудников, получающих фиксированное жалование, не получил прибавки. (Рабочие, состоявшие в профсоюзе и получавшие по пятилетнему контракту почасовую оплату, не пострадали.) Не было и годовых премий, обычно равняющихся двух-трехнедельной заработной плате, а владельцы фирмы — сам Рейнолдс, его зять и свекор — не получили дивидендов.

Валютная угроза заставила *Market* работать эффективнее. Это повлекло за собой необходимость вкладывать деньги в новое оборудование, даже несмотря на то, что фирма несла убытки. В 2001 г. компания приобрела за \$250 000 новый экструдер, отличающийся меньшим временем простоя, благодаря чему за смену он выдает на 25% больше труб. Менеджеры на 6% сократили отходы производства проводов для высокотемпературных датчиков кислорода, еще одного ходового товара в автомобильной промышленности.

В общем, Рейнолдс и его команда пережили плохие времена и теперь готовятся к хорошим.

Большинство текущих сделок *Market* были заключены в расчете на то, что курс евро будет лежать в пределах от 90 до 95 центов. Но на самом деле он уже составляет \$1,08, благо тому поспособствовали внешнеторговый дефицит США, неспокойное состояние американских финансовых рынков и перспективы войны в Ираке. На *Market* пролился настоящий денежный дождь. Руководство фирмы считает, что если евро останется на уровне \$1,05-1,07, а британский фунт стерлингов по-прежнему будет равен примерно \$1,60, *Market* в этом году на одной только разнице курсов заработает от \$400 000 до \$500 000.

«Это наилучший сценарий, но даже в этом случае мы не компенсируем убытки двух предыдущих лет», — говорит К. Рейнолдс.

В азартных играх с валютой есть и победители, и проигравшие, однако Рейнолдс требует, чтобы многолетние контракты на поставку сырья из Японии заключались в долларах. Это означает, что по мере ослабления доллара японский поставщик будет зарабатывать меньше иен.

«Это, — говорит Рейнолдс, — его проблема.»

Вопросы к кейсу

1. Проанализируйте связи между стратегией бизнеса *Market*, ее маркетинговой стратегией и стратегиями международного финансового менеджмента. Совместимы ли они друг с другом или же между ними есть противоречия?
2. Охарактеризуйте подход *Market* к управлению валютным риском. Полностью ли фирма нейтрализовала этот риск?
3. Избавила ли *Market* себя от экономического риска, связанного с изменением обменного курса? Поясните свой ответ.
4. *Market* выпускает высококачественные изделия, востребованные во всем мире. Представьте, что вы работаете в кредитном отделе небольшого банка из Филадельфии. Финансовый директор *Market* обращается к вам с просьбой ссудить его фирме оборотный капитал, предлагая в качестве обеспечения ее международную дебиторскую задолженность. Что вы ответите?

Источник: Michael M. Phillips, «Ship Those Boxes; Check the Euro!» *Watt Street Journal*, February 7, 2003, p. C1. Публикуется с разрешения правообладателя.

КЕЙС

Динамическая связь с культурой

CultureQuest



Бразилия: сколько реально стоит реал?

Как и многие другие страны Латинской Америки, Бразилия пострадала от инфляции, низких темпов роста и временами невразумительной и несправедливой валютной политики. В свою очередь неопределенность экономической ситуации сказалась на распределении национального дохода и на том, как бразильцы относятся к иностранцам. В последние годы курс национальной валюты стал стабильнее, что привело к большей прозрачности экономики. Однако еще многое предстоит сделать для того, чтобы страна прочнее встала на ноги, а ее валюта стала тверже.

Промышленность пришла в Бразилию в середине XIX в. Во время Великой депрессии 1929 г. экономическое развитие приостановилось, но лишь на время, и в последующие десятилетия страна развивалась стабильными темпами. Особенно бурный рост наблюдался с 1960-х гг. до нефтяного кризиса 1979 г.

После этого начался спад экономики. Поток иностранного и внутреннего капитала усох до ручейка, национальная валюта девальвировалась, и иностранные

компании начали сворачивать, а то и полностью прекращать свою деятельность, еще больше подрывая и без того ослабленную экономику страны. В стране началась безудержная инфляция, темп роста стал отрицательным. 1980-е гг. до сих пор называют не иначе как «потерянным десятилетием». Как это ни удивительно, но на политическом фронте это был период мирного перехода от военной диктатуры к системе свободных выборов.

В 1990-х гг. правительство страны сконцентрировалось на трех экономических целях: реформе торговли, стабилизации экономики и формировании связей страны с мировым финансовым сообществом. В 1994 г. министр финансов Бразилии Фернандо Энрике Кардосо ввел программу «Real Plan», одновременно давшую название новой денежной единице. План акцентировал потребность в сильной валюте, высоких процентных ставках и освобождении экономики. С его введением в Бразилии начался настоящий бум. В страну потек иностранный капитал. Бразильским волшебникам удалось избежать сил, больно ударивших по мексиканской экономике в середине 1990-х гг. и по странам Юго-Восточной Азии в 1997 и 1998 гг. Их главным «заклинанием» стал сильный (вернее, сильно переоцененный) реал и растущие процентные ставки. Чары разрушились в январе 1999 г., когда Центральный банк Бразилии перестал поддерживать реал, отправив национальную валюту в «свободное плавание». В течение месяца ее курс снизился с R\$1,21 за доллар до R\$2,20 за доллар, но затем, в мае того же года, вновь поднялся до отметки R\$1,66 за доллар.

С экономической точки зрения оставшуюся часть 1990-х гг. можно назвать вполне успешной. Команда Ф. Кардосо была оставлена на второй срок. Сам факт продолжения этого режима говорит о том, что бразильцам предпочтительнее переживать экономические трудности, нежели вернуться к инфляционной политике. Еще совсем недавно, в конце 1990-х гг., экономисты предупреждали, что уровень инфляции в Бразилии превысит 20%. Они также предсказывали снижение валового внутреннего продукта на 7%. На самом же деле уровень инфляции в 1999 г. был почти нулевым. Несмотря на беды, обрушившиеся на экономики многих других развивающихся стран, бразильским специалистам удалось обойти стороной девальвацию, принять меры к сокращению государственных расходов и подавить сопротивление оппозиционно настроенных политиков.

Для бразильцев вынужденное существование в неконтролируемых обстоятельствах, начиная плохо работающими телефонами и заканчивая неопределенностями в экономике вообще и в обменном курсе в частности, — привычное дело. И это научило их приспосабливаться. Вместо того чтобы впасть в отчаяние от обилия неуправляемых условий, они научились мириться с этими ограничениями. Впрочем, происходящие в последние годы положительные изменения в инфраструктуре, особенно в сфере телекоммуникаций, позволяют бразильским компаниям работать эффективнее, в большем соответствии с международными нормами и стандартами.

Однако человеческие установки меняются медленнее. Из-за постоянной потребности в адаптации бразильские рабочие подчас поражают своей готовностью принимать «нормальные» вещи. Форма (то, как делаются вещи) часто преобладает над содержанием и качеством. Как результат — далекие от совершенства,

иногда даже посредственные стандарты. На так называемые «мелкие недочеты» (*probleminhos*) работники просто не обращают внимания. Например, один бразилец был готов отправить деловое письмо, содержащее опечатки. Когда его американский шеф указал на явные недочеты, бразилец спокойно ответил: «Ну и что, подумаешь, ошибки». Впрочем, раздражение от сниженных стандартов быстро сменяется впечатлением от способности бразильцев справляться с быстро меняющимися условиями. И не будем забывать, что ситуация меняется к лучшему. Многие бразильцы, особенно молодые, проявляют и амбициозность, и предпринимательский талант.

Некоторые из них имеют собственное мнение об отношениях любви и ненависти между бразильцами и иностранцами. Бразильцы любят свою страну, но все же не стесняются признавать ее неэффективность и техническую отсталость от стран, которые служат для них примером.

Бразильцы с готовностью извиняются за ограниченные возможности своей развивающейся экономики, хотя порой в отношениях с представителями других, намного более развитых стран у них нет-нет да и мелькнет чувство национальной гордости.

Мультимедиа-обучение

ЕСЛИ у вас с бразильцем назначена встреча на 20:00, не вздумайте явиться вовремя. Знать правила этикета в отношении времени, даже когда этот этикет напрочь отсутствует, всегда полезно.

Изучите дополнительные **НАГЛЯДНЫЕ МАТЕРИАЛЫ** о Бразилии и о том, как в деловой практике этой страны и ее отношении к внешнему миру отражается уникальная бразильская культура.

ПРОВЕРЬТЕ СВОИ ЗНАНИЯ, ответив на вопросы теста.

Глава

19

Международный финансовый учет и налогообложение

«...Большая часть бизнеса Enron исчезла в облаке дыма.»

Изучив эту главу, вы научитесь:

- ✦ разбираться в факторах, влияющих на используемые в разных странах системы финансового учета;
- ✦ описывать воздействие отличий в финансовом учете разных стран на международные фирмы;
- ✦ анализировать, какие преимущества сулит международным фирмам согласование национальных систем финансовой отчетности;
- ✦ описывать процедуры учета, применяемые фирмами США, участвующими в международном бизнесе;
- ✦ разбираться в основных вопросах международного налогообложения, оказывающих влияние на международный бизнес;
- ✦ обсуждать практику налогообложения зарубежных доходов в США;
- ✦ давать оценку методам разрешения налоговых конфликтов между странами.

Неудачный год для финансовых консультантов

На протяжении второй половины 1990-х гг. американский фондовый рынок переживал настоящий бум. То же самое можно было сказать и о положении крупнейших в мире финансовых консультантов, фирм так называемой «большой пятерки». Вместе эти глобальные фирмы предоставляли бухгалтерские, аудиторские

и консультационные услуги большей части крупнейших многонациональных корпораций (МНК). Во время бума темпы роста каждой из пяти фирм измерялись двузначными числами. В 2001 г. суммарная выручка членов «пятерки» составила \$26,1 млрд. Однако к 2003 г. бум американской экономики сменился спадом, промышленный индекс Доу-Джонса упал на 30%, а «большая пятерка» превратилась в «большую четверку», потому что *Arthur Andersen*, четвертая по величине фирма из пяти, — ее выручка составляла «всего» 4,3 млрд — объявила о своем банкротстве. Когда-то величественная фирма оказалась на обочине истории.

Главной причиной кончины *Arthur Andersen* стал крах *Enron*, энергетической компании из Хьюстона. *Enron* возникла в 1985 г. как результат объединения двух газопроводных компаний, *Houston Natural Gas* и *InterNorth*. Новый исполнительный директор и председатель совета директоров *Enron* Кеннет Лэй считал, что «степенная» трубопроводная отрасль ограничивает возможности роста компании. Он воспользовался начавшимся в 1980-х гг. дерегулированием энергетического сектора экономики и стал агрессивно выводить *Enron* на новые рынки, такие как торговля электроэнергией и природным газом. На протяжении большей части 1990-х гг. акции *Enron* были одними из самых «горячих» на и без того «перегретом» фондовом рынке.

В октябре 2001 г. *Enron*, отчитываясь своих результатах за третий квартал, объявила об убытке в размере \$618 млн и о реструктуризации своего акционерного капитала в размере \$1,2 млрд в результате ненадлежащего учета сделок между фирмой и партнерами, возглавляемыми ее руководителями. Через две недели после этого заявления Комиссия по ценным бумагам и биржам США начала формальное расследование на предмет выявления противозаконных конфликтов интересов между компанией и ее высшими должностными лицами. Вскоре события в *Enron* попали на первые полосы печатных изданий. Репортеры находили одну нелicenseприятную подробность за другой: тут были и бухгалтерские махинации, и личная заинтересованность руководителей *Enron* в сложных партнерствах с дочерними компаниями, и соучастие консультационной фирмы *Arthur Andersen* в преступных схемах. К концу года *Arthur Andersen* также попала под расследование Комиссии по ценным бумагам, а *Enron* объявила себя банкротом. Через месяц Кен Лэй уволился с поста исполнительного директора. Как сказал один из репортеров, большая часть бизнеса *Enron*, в частности торговля электроэнергией, базировавшаяся на высоком уровне доверия между компанией и ее торговыми партнерами, исчезла «в облаке дыма».

Arthur Andersen постигла та же участь. Ее бизнес растаял, как кубик льда в летний день в Хьюстоне. Когда стали известны масштабы коллапса *Enron* и вскрылись подробности соучастия в этом консультантов *Arthur Andersen*, работники, поставщики, регулирующие органы и финансовые учреждения подали на обе компании в суд. Вскоре руководство *Arthur Andersen* поняло, что на деятельности компании в США можно ставить крест. Предстоявшие затраты на судебные разбирательства намного перевешивали оставшиеся у нее активы. Иностранцы партнеры *Arthur Andersen* постарались как можно скорее порвать с ней всякие отношения, дабы не попасть под судебное разбирательство. От фирмы отказалось и большинство американских клиентов: они поняли, что инвесторы вряд ли поверят результатам аудиторских проверок, проведенных фирмой, запятнавшей себя скандалом вокруг *Enron*.

К сожалению, *Enron* — отнюдь не единственный случай. Газетные заголовки 2002–2003 гг. были полны схожих историй о бухгалтерских недочетах и о неспособности корпоративных директоров следить за действиями своих топ-менеджеров и их помощников. Это относилось к таким американским компаниям, как *Global Crossing*, *Adelphia Communications*, *WorldCom*, *Tyco*. Причем одними американскими фирмами дело не ограничилось. Схожие недостатки были выявлены в ир-

ландской фармацевтической компании *Elan*, немецкой софтверной компании *Comrod* и нидерландской *Royal Ahold NV*, крупнейшей в Европе системе супер-маркетов.¹

Целью системы финансового учета является идентификация, оценка и распространение «экономической информации, обеспечивающей ее пользователям информированные суждение и принятие решений».² Число пользователей этой информации огромно. Учетная система обеспечивает линейных менеджеров операционной информацией, а топ-менеджеров — данными о финансовых результатах, помогая им принимать маркетинговые, финансовые и стратегические решения. Инвесторы на основе информации о результатах работы фирмы определяют, стоит ли покупать ее акции и долговые обязательства. Государственные органы с ее помощью оценивают, сколько налогов должна заплатить фирма, и регулируют эмиссию ее ценных бумаг.

Финансовый (или бухгалтерский) учет называют «языком бизнеса». К несчастью для международных фирм, этот язык далек от того, чтобы претендовать на статус лингва-франка*. По сравнению с национальными фирмами бухгалтерские задачи международных корпораций намного сложнее. Система учета фирмы, работающей исключительно на внутреннем рынке, должна соответствовать профессиональным и законодательным нормам страны. В то время как МНК и ее дочерние компании должны соответствовать порою противоречивым стандартам всех стран, в которых они ведут операции. Кроме того, международная фирма платит налоги в тех странах, где она осуществляет свою деятельность, и на основании тех бухгалтерских документов, которые она составляет в этих странах. Для эффективного управления деятельностью фирмы местным менеджерам требуется бухгалтерская информация, подготовленная в соответствии с местными стандартами учета и деноминированная в местной валюте. Однако корпоративным топ-менеджерам для оценки результатов работы зарубежного дочернего предприятия и его ценности необходимо, чтобы вся бухгалтерская документация была переведена в валюту страны материнской компании с использованием установленных этой фирмой бухгалтерских правил и процедур. Дополнительные сложности возникают, когда материнская компания начинает объединять учетные записи разных дочерних компаний в консолидированную финансовую отчетность, поскольку с течением времени меняются обменные курсы валют.

Аналогично, инвесторы всего мира, стремясь получить наибольшую отдачу на свой капитал, должны быть в состоянии интерпретировать отчеты фирмы, даже если та использует другую валюту и иную систему учета. Вообще говоря, наличие у международных инвесторов точной и надежной информации, на основании которой они могут принимать инвестиционные решения, — одно из условий эффективного функционирования глобальной экономики. Бухгалтерские скандалы, с рассказа о которых началась эта глава, представляют прямую угрозу мировой экономике, а потому выходят далеко за рамки компаний, работников и акционеров, которых касаются в первую очередь. Соответственно перед бухгалтерскими уч-

* Смешанный язык, служит для общения людей из разных стран. — *Примеч. перев.*

реждениями, регулируемыми органами и фондовыми биржами стоит задача изменения учетных систем и стандартов в странах всего мира с целью восстановления доверия международных инвесторов.

Национальные отличия в финансовом учете

В международном бизнесе должна быть принята система бухгалтерского учета, обеспечивающая как внутреннюю информацию, необходимую менеджерам для управления фирмой, так и внешнюю информацию, необходимую акционерам, кредитным организациям и государственным органам стран, в которых работает фирма. Однако, как будет показано, из-за отличий в национальных подходах и практике бухгалтерского учета об этой цели проще сказать, чем ее достигнуть.

Корни отличий

Как показано на рис. 19.1, стандарты и практика финансового учета отражают влияние законодательных, культурных, политических и экономических факторов.³ Так как у каждой страны эти факторы свои, основные цели бухгалтерского учета и подходы к нему также различаются, и порой значительно.

Начнем с отличия между странами общего права и странами кодического права. В странах общего права, таких как Великобритания и США, развитие бухгалтерских процедур обычно осуществляется посредством решений, принимаемых независимыми органами стандартизации, такими как Бюро стандартов учета (Ве-

Рис. 19.1. Факторы, влияющие на принятую в стране систему финансового учета



ликобритания) или Бюро стандартов финансового учета (FASB) в США. Каждое из этих бюро работает в сотрудничестве с профессиональными бухгалтерскими группами, такими как институты присяжных бухгалтеров (в Великобритании их несколько). Бухгалтеры стран общего права обычно следуют так называемым общепринятым бухгалтерским принципам (*Generally Accepted Accounting Principles, GAAP*), обеспечивающим «правдивое и беспристрастное» отражение результатов деятельности фирмы на основе стандартов, согласованных с указанными профессиональными советами. В рамках этих принципов бухгалтеры обладают свободой действий в благоразумном осуществлении своих профессиональных представлений о правдивом и беспристрастном отражении эффективности фирмы.

В странах кодического права, напротив, процедуры и стандарты финансового учета чаще всего кодифицированы.⁴ В этих странах практика учета определяется не коллективными решениями профессиональных групп, таких как бюро стандартов (например, FASB), а законом.⁵ К примеру, французская система кодического права и давняя традиция сильного и централизованного контроля правительства над экономикой нашли отражение в принятии единого национального плана счетов, которым должны пользоваться все французские фирмы: *Plan Comptable General'*. Данная система учета существует с 1673 г. и предполагает создание учетной документации как доказательства, которое может использовать в судопроизводстве. Для осуществления этой юридической роли вся учетная документация фирм должна быть официально зарегистрирована в соответствующих государственных органах. Аналогично бухгалтерская практика ФРГ осуществляется в строгом соответствии с требованиями закона или судебных решений.

На практику учета влияет также законодательная система страны. В большинстве развитых стран поведение предприятий диктуется нормами как публичного, так и частного права, хотя комбинация этих норм в каждой стране своя. Так как французские и германские бухгалтерские процедуры установлены законом, ведущую роль в мониторинге практики учета в этих странах играет государство. Во Франции бухгалтеры по закону обязаны сообщать властям обо всех правонарушениях, выявленных ими в процессе аудиторской проверки. В США, напротив, обеспечение точности и честности бухгалтерской практики фирмы решается преимущественно в частном порядке. Судьба *Arthur Andersen* — суровое тому подтверждение: компания не смогла обеспечить надлежащий аудит в *Enron*, за что и поплатилась, став предметом множества судебных разбирательств, быстро приведших к ее банкротству и краху.

Система финансового учета может также отражать национальную культуру страны. Детально изложенные властями Франции бухгалтерские процедуры отражают статистические традиции этой страны. Крупные французские фирмы также обязаны публиковать «социальный баланс», характеризующий обращение с трудовым коллективом и оплату труда. Немецкая практика учета полна антиинфляционных процедур — это реакция на трагическую гиперинфляцию начала 1920-х гг., почти уничтожившую накопления среднего класса и помогшую Адольфу Гитлеру стать в 1932 г. канцлером Германии.

Следующими важными детерминантами бухгалтерских процедур являются международные политические связи страны. Большинство членов Британского

Содружества Наций приняли принципы и процедуры бухгалтерского учета Великобритании, а бывшие колонии Франции и Нидерландов унаследовали их от своих колониальных правителей. Аналогично, бухгалтерские процедуры Филиппинских островов соответствуют процедурам Соединенных Штатов Америки, под контролем которых страна находилась в период с 1898 по 1946 г.

На практику финансового учета влияет также экономическая система страны. В условиях плановой экономики учетная система призвана обеспечивать органы государственного планирования информацией об объемах выпуска продукции. Подобные системы ориентированы на документацию того, как используются государственные средства и выполняются ли установленные правительством объемы производства.⁶ С другой стороны, в рыночно ориентированных системах менеджерам и инвесторам требуется информация о прибылях и затратах.

На национальные стандарты финансовой отчетности могут повлиять и рынки капитала. Американские фирмы традиционно привлекают капитал частных инвесторов. В этой связи стандарты учета направлены на обеспечение аутсайдеров — частных держателей акций и облигаций — точной и полезной информацией, помогающей им принимать корректные инвестиционные решения. Чтобы достигнуть этой цели, открытые акционерные общества должны соответствовать всем требованиям предоставления финансовой отчетности, установленным Комиссией по ценным бумагам и биржам (Securities and Exchange Commission — SEC). К сожалению, эти требования не идеальны, свидетельством чему является банкротство *Enron*. Комиссия вводит новые требования, обязывающие фирмы делать учетную документацию прозрачнее и понятнее для инвесторов. В ФРГ, напротив, доминирующую роль в предоставлении капитала играют несколько крупных банков, в связи с чем практика бухгалтерского учета направлена в основном на обеспечение потребностей кредиторов. Из-за этого, например, ей свойственна недооценка активов и переоценка пассивов. Банкам-заимодавцам такой консервативный подход по душе. Частный рынок капитала не играет в Германии такой основополагающей роли, как в США, поэтому информации для частных инвесторов в германской практике учета уделяется гораздо меньше внимания, чем в американской.⁷ Например, германская корпорация не обязана консолидировать счета своих дочерних компаний, если их виды деятельности значительно отличаются от деятельности материнской компании или если консолидация потребует слишком больших затрат. Из-за этого частным инвесторам трудно оценить общие результаты деятельности такой фирмы. Зато у ее банкиров таких проблем не возникает: те зачастую входят в состав совета директоров и в качестве кредиторов имеют доступ ко всей финансовой информации.

Схожая ситуация наблюдается в Японии. Здесь большинство открытых акционерных обществ являются членами кейрецу. У них относительно мало частных акционеров, потому что акции распространяются в основном между членами кейрецу, среди банков и других финансовых учреждений. Кроме того, большинству японских фирм свойственно высокое по западным стандартам отношение заемного капитала к собственному. Таким образом, японские стандарты финансовой отчетности ориентированы на обеспечение потребностей кредиторов фирмы и партнеров по кейрецу, хотя те и другие и так обладают привилегированным дос-

тупом к финансовой документации, а не потребностей сторонних инвесторов. Подобная непрозрачность бухгалтерии часто негативно сказывается на способности фирм из развивающихся стран привлекать капитал, о чем говорится в кейсе «Динамическая связь с культурой» в конце этой главы.

Отличия в практике учета

На философию и отношение каждой страны к системе финансовой отчетности влияют политические, культурные, законодательные и экономические силы. Они также воздействуют на то, как бухгалтеры страны подходят к разным аспектам учета. Отличия в подходах, в свою очередь, сказываются на официальных размерах прибыли фирмы, на оценке ее активов, на величине налогов, на решении начинать или продолжать деловые операции в стране. Международные предприятия, полагающиеся на зарубежные правила бухгалтерского учета, но не учитывающие эти различия, рискуют совершить дорогостоящие, а порой и фатальные стратегические просчеты и операционные ошибки. Рассмотрим некоторые из наиболее важных различий в системах учета разных стран, касающихся международных фирм.

Оценка и переоценка активов. Системы отчетности в большинстве стран основаны на предположении о том, что активы фирмы должны оцениваться по первоначальной стоимости. Другими словами, актив отражается в бухгалтерских документах по своей покупной цене за вычетом износа. Однако из-за инфляции рыночная стоимость активов обычно оказывается выше их первоначальной стоимости. В разных странах эта проблема решается по-разному. Фирмам в Нидерландах разрешается увеличивать стоимость таких активов в своих балансах, отражая их истинную восстановительную стоимость. Британские бухгалтеры могут выбирать на свое профессиональное усмотрение, оценивать ли активы по первоначальной стоимости, по текущей стоимости или по комбинации того и другого. В Австралии, унаследовавшей британскую бухгалтерскую философию, бухгалтеры в этом смысле тоже обладают большой свободой действий. Австралийские фирмы могут вносить изменения в стоимость долгосрочных активов с учетом инфляции или улучшения экономической ситуации. В США и Японии, однако, подобная повышающая переоценка противозаконна. Данные отличия в процедурах переоценки активов говорят о том, что к сравнению бухгалтерских балансов фирм из разных стран нужно подходить с осторожностью.

Оценка товарно-материальных запасов. В любом курсе бухгалтерского учета рассказывается о двух основных методах оценки запасов: *LIFO* (*last in, first out*, оценка запасов по ценам первых покупок) и *FIFO* (*first in, first out*, оценка по ценам последних покупок). Во времена инфляции метод *LIFO*, как правило, ведет к большему увеличению отчетной себестоимости реализованных товаров фирмы, снижению балансовой стоимости ее товарно-материальных запасов и уменьшению отчетной прибыли (а вместе с ней, скорее всего, и налогов), чем метод *FIFO*. *FIFO* обеспечивает более прозрачную оценку стоимости существующих запасов фирмы, чем *LIFO*. В этой связи, сравнивая эффективность двух фирм, необходимо знать, каким методом оценки пользуется каждая из них. Американские, японские и канадские фирмы могут применять любой из методов. В Австралии метод

LIFO недопустим, а вот в Новой Зеландии он разрешен, но, как правило, не применяется. Бразильские и британские фирмы обычно применяют только метод *FIFO*?

Отношения с налоговыми органами. Отчетная документация фирмы составляет основу расчета ее налоговых обязательств. В ФРГ бухгалтерские процедуры четко изложены в Коммерческом кодексе и соответствуют требованиям налогового законодательства страны. Обычно разницы между финансовой отчетностью для акционеров и финансовой отчетностью для германских налоговых органов не делается. В США принят совершенно другой подход. Американские фирмы составляют два разных вида финансовой отчетности: одну для Налогового управления, а другую для акционеров. Такие действия разрешены налоговым законодательством США и позволяют фирмам пользоваться специальными условиями налогового законодательства и уменьшать налогооблагаемый доход. Например, американские фирмы часто применяют ускоренное начисление амортизации в налоговых целях, но не в целях составления финансовой отчетности. В Германии у фирм такой возможности, как правило, нет. Если германская фирма хочет воспользоваться ускоренным начислением износа в налоговых целях (для снижения налогов за текущий год), она должна отразить это и в отчетах для акционеров (что уменьшит отчетные данные о доходе).

Вынужденные выбирать между более высокими налогами и уменьшенным в отчете доходом, германские фирмы в большинстве своем отдают предпочтение второму варианту. Менеджеры и инвесторы должны понимать, что из-за этого официально публикуемым прибылям германских фирм свойственно занижение. Из-за этой негибкости учетной системы германским фирмам бывает труднее привлекать капитал. Впрочем, за капиталом они обычно обращаются к крупным финансовым посредникам, таким как банки и страховые фирмы. Эти инвесторы-инсайдеры обладают доступом к более подробной информации о результатах работы фирмы, чем та, которая доступна в формах финансовой отчетности, входящих в состав годового отчета.

Налоговое законодательство играет весомую роль и во французской практике бухгалтерского учета, следующей четко определенным процедурам, изложенным государством в виде единого плана счетов. Как и в германской системе, снижение стоимости в налоговых целях недопустимо без отражения в годовой финансовой отчетности. А так как налоговое законодательство занимает в бухгалтерском учете доминирующее место, французские фирмы чаще всего уменьшают налоговое бремя, занижая при этом свои отчетные показатели доходов и чистых активов.

Использование резервных счетов. Следующим важным отличием национальных учетных систем является использование **резервных счетов** — счетов, на которые записываются предвидимые будущие расходы, способные повлиять на работу фирмы. Например, оптовый поставщик канцелярских товаров, зная, что часть отгруженной продукции не будет оплачена, а часть вернется от розничных торговцев обратно, может создать резервный счет безнадежных долгов и возвращенного товара. В США использование резервных счетов ограничено и внимательно контролируется Налоговым управлением и Комиссией по ценным бумагам и биржам. Налоговое управление не поощряет их создание, так как

отчисления на эти счета уменьшают налогооблагаемый доход. Комиссия по ценным бумагам, со своей стороны, опасается того, что фирмы могут манипулировать резервными счетами и тем самым создавать недостоверную картину своего финансового состояния.

В отличие от ограничительной американской системы Коммерческий кодекс Германии либерально позволяет немецким фирмам открывать резервные счета под различные потенциальные будущие расходы, такие как отложенный ремонт или подверженность международным рискам. Эти резервы уменьшают отчетную прибыль, из которой рассчитываются налоги, поэтому большинство германских фирм активно ими пользуются. В середине 1990-х гг., например, *Deutsche Bank* признал, что его скрытые резервы превышают \$14 млрд.⁹

Использование резервных счетов мешает сторонним инвесторам оценивать результаты работы немецких фирм. Сами фирмы с помощью резервных счетов часто сглаживают колебания своих доходов, в удачные годы перечисляя на них крупные суммы денег, а в плохие пользуясь ими как самыми настоящими резервами. Из-за использования резервных счетов отчетные доходы германских фирм часто оказываются стабильнее доходов американских компаний. Это создает обманчивое впечатление, будто первые менее рискованны, чем вторые. Данное отличие в бухгалтерском учете усложняет инвесторам задачу принятия решений о том, как диверсифицировать международные портфели, чтобы снизить общую рискованность инвестиций.

Другие отличия. В подходах разных стран к бухгалтерскому учету существует и много других отличий. Ниже приводятся несколько примеров:

- ✦ *капитализация финансовой аренды:* американские, британские и канадские фирмы обязаны капитализировать финансовую аренду (лизинг), тогда как французские и швейцарские фирмы имеют такое право, но не обязанность;
- ✦ *составление консолидированной финансовой отчетности:* для американских и британских фирм консолидация финансовой отчетности обязательна, тогда как германские фирмы могут не консолидировать дочерние компании, если их деятельность значительно отличается от деятельности родительской фирмы или если консолидация потребует от последней слишком больших затрат;
- ✦ *капитализация расходов на научные исследования и опытно-конструкторские разработки (НИОКР):* в большинстве стран фирмам разрешается капитализировать расходы на НИОКР, однако в США эта практика запрещена, за исключением ряда случаев;
- ✦ *учет деловой репутации:* фирма, приобретающая другую фирму, часто платит за нее сумму, превышающую ее балансовую стоимость. Разница между балансовой стоимостью фирмы и ценой ее покупки называется **деловой репутацией** («гудвил»). В Нидерландах деловая репутация обычно списывается в течение 5 лет, хотя фирмы могут списать ее сразу или в течение периода времени длительностью до 10 лет. Британские фирмы также могут выбирать между немедленным списанием деловой репутации или капитализацией ее в балансе с последующим списанием в течение некоторого вре-

мени. Французские фирмы могут списывать деловую репутацию в течение 5-20 лет. А вот в Японии списание деловой репутации строго ограничено.

Важные отличия в финансовой отчетности разных стран сведены в табл. 19.1.

Влияние различий в финансовой отчетности на рынки капитала

Разнообразные отличия в практике учета в разных странах были бы не более чем любопытными сведениями, если бы не потребность международных бизнесменов в информации, необходимой для принятия решений. Из-за этих различий результаты работы фирм, расположенных в разных странах, могут быть искажены. Как уже отмечалось, из-за согласованности финансового и налогового учета прибыли германских и французских фирм часто бывают занижены. У японских фирм отношение рыночной цены акции к чистой прибыли компании в расчете на одну акцию часто оказывается выше, чем у американских, в первую очередь потому, что японская практика учета зачастую обуславливает значительное уменьшение отчетной прибыли. К примеру, японские фирмы в отчетах для акционеров указывают амортизационные отчисления, рассчитанные ускоренным методом, и могут создавать большие резервные фонды под будущие пенсионные обязательства. В целом влияние этих различий очевидно: сравнивать финансовую отчетность фирм из разных стран чрезвычайно сложно, что еще больше затрудняет международным инвесторам задачу оценки эффективности глобальных компаний.

Данные различия могут оказывать на мировой рынок капитала и иные воздействия. Нью-Йоркскую фондовую биржу, например, напрямую касаются введенные Комиссией по ценным бумагам правила учета для открытых акционерных обществ, подпадающих под ее юрисдикцию. Согласно этим правилам, фирма должна обеспечить полное и всестороннее раскрытие информации о своем финансовом состоянии. На Нью-Йоркской бирже опасаются, что это заставит иностранные фирмы лишиться раз подумать, прежде чем выпускать свои акции в обращение, что негативно скажется на конкурентоспособности биржи.¹⁰ Возьмем нидерландскую фирму *Philips NV*. Согласно законодательству своей страны, *Philips* оценивает свои активы на основе текущей стоимости. Для того чтобы ее акции котировались на нью-йоркской фондовой бирже, *Philips* должна изыскать средства для переоценки активов по первоначальной стоимости, как того требует Комиссия по ценным бумагам США.¹¹

Впрочем, информационно нагруженная американская практика учета имеет и определенные преимущества. По мнению многих иностранных банкиров, США — лучшее место для выдачи ссуд, а все потому, что в этой стране существует политика обязательного публичного раскрытия информации. Благодаря этой политике фирмы публикуют достоверные сведения, позволяющие оценивать рискованность потенциальных кредитов. Для сравнения, немецкая система отчетности, позволяющая фирмам объединять разные категории затрат и открывать разнообразные резервные счета, куда менее дружелюбна по отношению к потенциальным иностранным заимодавцам. Как отметил один инвестиционный менеджер: «Из-за низкого качества финансовой информации, предоставляемой немецкими фирмами, инвесторам трудно покупать акции, потому что им невозможно дать однозначную оценку».¹² В 1999 г., например, худшие результаты ере-

Таблица 19.1
Основные международные различия в системах учета

	США	Япония	Великобритания	Франция	Германия	Нидерланды	Швейцария	Канада	Италия	Бразилия
Капитализация расходов на НИОКР	Не разрешается	Разрешается в определенных случаях	Разрешается в определенных случаях	Разрешается в определенных случаях	Не разрешается	Разрешается в определенных случаях	Разрешается в определенных случаях	Разрешается в определенных случаях	Разрешается в определенных случаях	Разрешается
Переоценка долгосрочных активов	Не разрешается	Не разрешается	Разрешается	Разрешается	Не разрешается	Разрешается в определенных случаях	Разрешается в определенных случаях	Не разрешается	Разрешается в определенных случаях	Разрешается
Оценка товарно-материальных запасов методом LIFO	Разрешается	Разрешается	Разрешается, но применяется редко	Разрешается	Разрешается в определенных случаях	Разрешается	Разрешается	Разрешается	Разрешается	Разрешается, но применяется редко
Капитализация финансовых арендных	Требуется	Разрешается в определенных случаях	Требуется	Разрешается	Разрешается в определенных случаях	Требуется	Разрешается	Требуется	Не разрешается	Разрешается в определенных случаях
Накопление пенсионных отчислений в течение трудового стажа	Требуется	Разрешается	Требуется	Разрешается	Требуется	Требуется	Разрешается	Требуется	Разрешается	Разрешается
Отражение в балансе отсроченного налога	Требуется	Разрешается в определенных случаях	Разрешается в определенных случаях	Требуется	Требуется в определенных случаях	Требуется	Разрешается	Требуется	Обычно требуется	Требуется

Трансляция иностранной валюты по методу текущего курса	Требуется для иностранных фирм, у которых функция валюты влияет на отчетность	Обычно требуется	Требуется	Требуется для само стоятельных операций	Разрешается	Требуется для само стоятельных операций	Требуется	Требуется
Слияние компаний без переоценки стоимости активов	Требуется в определенных случаях	Разрешается	Требуется в определенных случаях	Не разрешается	Разрешается в определенных случаях	Разрешается, но применяется редко	Разрешается в редких случаях	Разрешается, но применяется редко
Применение метода пропорционального распределения прибыли при владении 20–50% уставного капитала	Требуется	Требуется	Требуется	Требуется	Требуется	Требуется	Разрешается	Требуется

Источники: From Fredrick D. S. Choi, *International and Finance Handbook*, 2nd ed. Copyright © 1997 John Wiley & Sons, Inc. Reprinted by permission of John Wiley & Sons, Inc.

ди всех «голубых фишек» в индексе *DAX30* (немецкий эквивалент промышленного индекса Доу-Джонса) показал концерн *Volkswagen*. Отчасти это обусловлено именно ненадлежащей политикой финансовых коммуникаций и раскрытия информации. Один европейский аналитик заметил: «Результаты работы *Volkswagen* — это черный ящик». Стремясь укрепить свои позиции в глазах институциональных инвесторов, *Volkswagen* в начале 2000 г. объявил о том, что перейдет либо на американский *GAAP*, либо на Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО), альтернативный прозрачный подход к составлению финансовой отчетности.¹³

Аналогично, некоторые эксперты считают, что экономические проблемы фирм Юго-Восточной Азии, вызванные финансовым кризисом 1997-1998 гг., были бы не столь сильны, если бы их финансовая отчетность была прозрачнее. Когда дела в регионе шли хорошо, инвесторы словно не замечали нехватки информации в финансовой отчетности азиатских фирм и строили самые что ни на есть радужные предположения об их клиентах; когда же после девальвации тайландского бата в регионе разразился кризис, инвесторы стали готовиться к худшему сценарию, из-за чего котировки акций упали еще ниже. В свете этой потребности институциональных инвесторов в информации не приходится удивляться тому, что среди МНК возникла тенденция к предоставлению более прозрачной финансовой отчетности, обеспечивающей лучший доступ к мировым рынкам капитала.

Влияние процедур учета на корпоративный финансовый контроль

Отличия в процедурах финансового учета также усложняют МНК задачу управления зарубежными предприятиями. Дочерние компании МНК должны обеспечивать высшее руководство материнской компании своевременной и единообразной финансовой информацией, которая к тому же должна быть сопоставимой, чтобы можно было проводить сравнительную оценку их эффективности. Соответственно родительские фирмы часто диктуют своим дочерним компаниям, какие формы и процедуры использовать для составления отправляемой «наверх» финансовой отчетности. *Coca-Cola*, например, разработала для своих дочерних предприятий простое в использовании, стандартизированное руководство по составлению финансовой отчетности, основанное на принципах *GAAP*.¹⁴

Руководство МНК также должно решить, в какой валюте оценивать эффективность работы зарубежных дочерних компаний и их менеджеров: в валюте страны материнской компании или в валюте принимающей страны. На первый взгляд, выбор очевиден: транслировать финансовую отчетность каждой дочерней компании в валюту страны материнской компании и тем самым упростить задачу сравнения. Однако деноминация отчетности в «материнской» валюте может привести к тому, что менеджеры дочерних компаний будут больше следить за ситуацией на валютном рынке, чем управлять деловыми операциями своих предприятий. На практике общепринятого ответа на вопрос о том, в какой валюте оценивать эффективность, не существует. Одни МНК выбирают валюты принимающих стран, другие — валюту страны происхождения, но большинство, судя по всему, работает и с теми и с другими.¹³

Попытки гармонизации систем финансовой отчетности

Различия систем финансовой отчетности стоят международным предприятиям дополнительного времени и денег. Из-за несовместимости этих систем фирмам труднее контролировать свои зарубежные операции, а инвесторам — оценивать относительную эффективность фирм, действующих в разных странах. Для решения этих проблем многие профессиональные бухгалтеры и государственные регулирующие органы прилагают усилия к согласованию различных национальных правил составления отчетности. Одним из наиболее значительных результатов этих усилий стало создание в 1973 г. **Комитета по международным бухгалтерским стандартам** (*International Accounting Standards Committee, IAS C*). Членами-основателями *IASC* стали представители профессиональных бухгалтерских кругов ведущих торговых держав, включая США, ФРГ, Японию, Великобританию, Нидерланды, Канаду, Австралию, Мексику и Ирландию. В 2001 г. *IASC* был реструктурирован, в результате чего задача разработки стандартов бухгалтерского учета была возложена на его аффилиат — **Бюро международных бухгалтерских стандартов** (*International Accounting Standards Board, IASB*). *Бюро IASB*, представляющее 120 бухгалтерских сообществ из 91 страны мира, выпустило серию международных бухгалтерских стандартов, направленных на согласованное обращение с различными аспектами учета в странах — членах союза.¹⁶ Среди наиболее важных целей *IASB* значится обеспечение сопоставимости финансовой отчетности фирм из разных стран путем введения стандартных процедур оценки товарно-материальных запасов, начисления износа, расчета отложенных налоговых платежей и др. Однако формально *IASB* не имеет юридической силы. В случае несогласия с предлагаемыми *Бюро стандартами* власти разных стран зачастую просто игнорируют их. США и Канада, например, хотя и поддерживают усилия *IASB*, но не снимают своих жестких требований к фирмам, чьи акции поступают в свободное обращение на американских фондовых биржах.

В Европейском Союзе появилась альтернативная инициатива по согласованию учетных систем стран — членов союза. Отчасти это делается в рамках окончательного формирования единого внутреннего рынка. Тем самым ЕС надеется снизить общие затраты европейских МНК на ведение бухгалтерии. Кроме того, по мере того как бухгалтерские стандарты стран — членов ЕС будут становиться единообразными, инвесторам будет проще оценивать эффективность фирм из этих стран. Согласно Четвертой директиве ЕС, каждая страна обязана потребовать от своих фирм принятия определенной практики учета, обеспечивающей «правдивое и беспристрастное» отражение результатов деятельности. Седьмая директива обязывает фирмы публиковать консолидированную финансовую отчетность. Впрочем, каждая директива оставляет странам-членам некоторую свободу действий в установлении национальных бухгалтерских стандартов. Например, запасы могут оцениваться методом *LIFO*, *FIFO*, по фактической стоимости или по взвешенной стоимости. Консолидации отчетности не требуется, если деятельность дочерней компании незначительна для материнской фирмы, или если она значительно отличается от деятельности родительской фирмы, или если консолидация потребует больших затрат. Принятие международных стандартов от-

четности лоббируют и другие группы, например Всемирная торговая организация (ВТО) и Международная организация комиссий по ценным бумагам.

У попыток гармонизации систем финансовой отчетности есть и свои критики. Гармонизация влечет за собой значительные расходы. Отказ от существующих национальных стандартов вынудит бухгалтеров, фирмы и государственные органы понести затраты на переоснащение.¹⁷ Сам факт гармонизации задевает национальную гордость. Одно официальное лицо из ЕС дало такой комментарий: «Для Европы неприемлемо делегировать создание бухгалтерских стандартов США».¹⁸ Американская Комиссия по ценным бумагам и биржам, со своей стороны, тоже не проявляет готовности к ослаблению своих стандартов учета.

Тем не менее можно говорить о наличии непрерывного, хотя и медленного, движения в сторону гармонизации. В основном этим прогрессом движет потребность МНК в доступе к мировому рынку капитала: по мере глобализации мировой экономики потребности международных фирм в капитале возрастают. Для успешной конкуренции с иностранными противниками МНК должны стремиться приобретать входящие ресурсы, в том числе и капитал, как можно дешевле. Особенно заметны изменения в германских фирмах. Крупные германские МНК, такие как *DaimlerChrysler*, *Vebe*, *Schering*, *Hoechst*, *Deutsche Bank* и *Bayer*, стремясь улучшить себе доступ к глобальному рынку капитала и снизить стоимость привлечения капитала, перешли на более прозрачные процедуры бухгалтерского учета, *IASC* и/или *CAAP*.¹⁹

Финансовый учет международных деловых операций

Помимо трудностей, вызванных отличиями систем финансовой отчетности разных стран, большинству международных фирм также приходится решать два типа более конкретных проблем бухгалтерского учета, непременно возникающих в международном бизнесе:

- 1) учет транзакций, деноминированных в иностранной валюте;
- 2) отражение операционных результатов зарубежных дочерних компаний в консолидированной финансовой отчетности корпорации.

Важность этих проблем для международных предприятий обусловлена прекращением действия Бреттон-Вудского соглашения 1971 г. Это соглашение предполагало наличие фиксированных обменных курсов валют, а потому проблемы с учетом международных деловых операций, деноминированных в иностранной валюте, были минимальными. Когда Бреттон-Вудское соглашение перестало действовать, курсы валют стали меняться, и порой значительно. Начиная с 1971 г. учет влияния изменений обменного курса на стоимость международных транзакций и на консолидированную финансовую отчетность корпораций стал одним из существенных аспектов международного бизнеса.

Учет транзакций в иностранной валюте

В главе 18 была рассмотрена концепция транзакционного риска, представляющего собой влияние колебаний обменного курса на экономические результаты меж-

дународных транзакций. Фирмы сталкиваются с проблемой учета транзакций в иностранной валюте всякий раз, когда соглашаются осуществить продажу или оплатить покупку товаров, услуг или активов в валюте другой страны. При существующей системе гибких обменных курсов очень вероятно, что за время с момента подписания фирмой международного контракта до момента платежа или поступления денежных средств за товары, услуги или активы курс валюты изменится. Согласно стандарту № 52 Бюро стандартов финансового учета США, действующему с 1981 г., американские фирмы обязаны учитывать такие международные транзакции методом двойной транзакции (two-transaction approach).²⁰

Например, *Microsoft Corporation* сталкивается с этой проблемой, когда отправляет коробки с «Windows XP», «Office XP» или «Microsoft Excel» на реализацию в Великобританию и соглашается получить за это £30 000 в течение 90 дней. Если на момент подписания договора купли-продажи £1 стоит \$1,60, т. е. сумма сделки составляет \$48 000 (30 000 × 1,60), *Microsoft*, следуя стандарту № 52, учет транзакцию следующим образом:

	Дебет	Кредит
Дебиторская задолженность	\$48 000	
Выручка от реализации		\$48 000

Предположим, через 90 дней, когда *Microsoft* получает чек на сумму £30 000, курс фунта стерлингов падает до \$1,50. В долларовом выражении *Microsoft* получит не \$48 000, как планировалось, а всего \$45 000. Фактическое поступление денежной суммы будет учтено следующим образом:

	Дебет	Кредит
Денежные средства	\$45 000	
Курсовые потери	3000	
Дебиторская задолженность		\$48 000

Данная бухгалтерская процедура отражает все прибыли или убытки от курсовой разницы, возникающие в результате покупки или продажи. В конечном итоге на чистую прибыль фирмы влияет и первоначальная сумма сделки, и курсовые прибыли и или убытки. Метод двойной транзакции выгоден тем, что в нем информация об успехах основной деятельности фирмы, т. е. о реализации продукции, отделяется от информации об успехах в управлении транзакционным риском. В нашем примере менеджеры *Microsoft* осознают необходимость улучшения управления транзакционной незащищенностью по отношению к колебаниям обменного курса. Для этого они будут, возможно, хеджировать свои операции, осуществляя форвардные сделки с валютой или приобретая валютные фьючерсы (см. главу 18).

Поскольку в методе двойной транзакции различаются основная деятельность фирмы и управление транзакционным риском, этот подход представляет особый интерес для аналитиков фондового рынка. Последние часто остерегаются фирм, подвергающих себя чрезмерному валютному риску. Например, в начале 1990-х гг. рыночная стоимость *Dell Computers* уменьшилась на 10% после того, как компания

представила отчет о курсовых убытках в размере \$38 млн — в то время это составляло примерно четверть годовой прибыли *Dell*. Рыночные аналитики посчитали, что такие убытки означают, что *Dell* участвует в валютных спекуляциях, а не просто хеджирует валютные доходы от экспортных продаж. Руководство *Dell* отвергло эти заявления.²¹

Трансляция иностранной валюты

Второй тип проблем международного финансового учета, с которым сталкиваются МНК, возникает, когда фирма отчитывается о результатах деятельности своих зарубежных дочерних компаний перед акционерами и налоговыми органами своей родной страны. Обычно зарубежные дочерние предприятия осуществляют операции в местной валюте, а потому материнская компания должна пересчитать данные финансовых отчетов в своей валюте. Процесс «переложения» финансовых отчетов дочерней компании, деноминированных в локальной валюте, в валюту материнской компании называется **трансляцией** (translation) и связан с проблемой трансляционного риска, обсуждавшейся в главе 18. У большинства МНК необходимость процесса трансляции предопределяется обязанностью формировать консолидированную финансовую отчетность. В **консолидированной финансовой отчетности** вся совокупность операций материнской фирмы и ее дочерних компаний отражается в виде единого комплекта отчетов, деноминированных в одной валюте.

Трансляция финансовых отчетов из одной валюты в другую требует применения соответствующего обменного курса. Так как отражаемые в отчетах деловые операции происходят в разные моменты времени, возникает вопрос о том, какой именно курс использовать: курс на день совершения транзакции (исторический курс), курс на день составления финансового отчета (текущий курс), средневзвешенный курс за период времени или какой-то другой? В США положения относительно обменных курсов и бухгалтерских процедур, используемых при переводе и последующей консолидации финансовых отчетов, деноминированных в иностранной валюте, изложены в стандарте № 52 Бюро стандартов финансового учета.

Согласно этому стандарту трактовка зарубежных инвестиций осуществляется по-разному в зависимости от того, какой долей уставного капитала зарубежной фирмы владеет материнская компания (см. табл. 19.2). Американская фирма, имеющая портфельные инвестиции в иностранной компании (менее 10%), обязана пользоваться **«затратным» методом**. При таком методе учета инвестиции заносятся на счета американской фирмы по первоначальной стоимости, с применением исторического обменного курса — курса на день приобретения акций зарубежного предприятия. Все дивиденды, получаемые американской фирмой от портфельных инвестиций, отражаются в ее отчете о прибылях и убытках в пересчете по курсу, действующему на день получения дивидендов. К примеру, такой подход использует компания *Ford*, владеющая 9,4% акций корейской *Kia Motors*.

Если американской фирме принадлежит от 10 до 50% акций зарубежной фирмы, она обязана пользоваться **методом долевого участия**. Например, с использованием этого метода в консолидированной финансовой отчетности корпорации

Таблица 19.2

ДОЛЯ родительской фирмы в уставном капитале дочерней компании и метод трактовки зарубежных инвестиций в финансовой отчетности

Доля в уставном капитале, %	Используемый метод
Менее 10	«Затратный» метод
10–50	Метод долевого участия
Более 50	Метод полной консолидации

Ford отражается тот факт, что это американское предприятие владеет 33% акций компании *Mazda*. Метод долевого участия требует, чтобы американская фирма учитывала свои первоначальные инвестиции в зарубежных компаниях по балансовой стоимости, с использованием исторического обменного курса. Однако впоследствии, когда зарубежное предприятие получает прибыли или несет убытки, объем этих инвестиций, отражаемый в консолидированной финансовой отчетности американской фирмы, корректируется с учетом этих прибылей или убытков с использованием обменного курса на день предоставления отчетности. Все выплачиваемые зарубежной компанией дивиденды уменьшают величину инвестиций американской фирмы в этой компании. Данная корректировка также осуществляется с использованием обменного курса на день выплаты дивидендов.

Наиболее сложные проблемы учета возникают в случае, когда американская фирма приобретает более 50% акций иностранной компании, как в случае с покупкой корпорацией *Ford* всех акций компании *Volvo*. В таких случаях американская фирма обязана пользоваться **методом консолидации**. Согласно этому методу, американская фирма, отчитываясь о своих результатах перед акционерами и перед Комиссией по ценным бумагам и биржам, должна полностью консолидировать счета двух фирм. Поскольку зарубежная дочерняя компания осуществляет бухгалтерский учет в соответствии с правилами, предписанными законодательством ее страны или национальной профессиональной ассоциацией, ее финансовая отчетность должна быть прежде всего приведена в соответствие с принципами *GAAP*. Далее определяется **функциональная валюта** дочернего предприятия — валюта основной экономической зоны, в которой это предприятие осуществляет свои операции. Например, функциональной валютой *Adam Opel AG*, германского дочернего предприятия американской *General Motors*, является евро, потому что *Opel* производит большую часть компонентов в Европе, там же собирает из них готовые автомобили и реализует основную часть продукции. А вот у *Hewlett-Packard* шотландское и сингапурское производственные предприятия включены в программу глобального сорсинга. В этой связи функциональной валютой этих двух дочерних компаний является материнская валюта, доллар США.

В зависимости от функциональной валюты дочерней компании трансляция ее финансовых отчетов в валюту американской материнской компании осуществляется с помощью одного из двух методов:

- 1) **метод текущего курса** применяется, если функциональной валютой дочерней компании является валюта принимающей страны. При этом предпола-

гается, что зарубежная дочерняя компания представляет собой самостоятельное предприятие. Таким образом, все возникающие в процессе трансляции прибыли или убытки отражают изменение обменного курса, но не результаты работы дочерней компании;

- 2) **временной метод** применяется, если функциональной валютой дочерней компании является доллар США. В этом методе предполагается, что деятельность дочерней компании является неотъемлемой частью деятельности родительской фирмы. Соответственно прибыльность дочернего предприятия должна оцениваться в материнской валюте.

Основное отличие между этими двумя подходами состоит в том, как в них рассматриваются трансляционные прибыли и убытки. При использовании временного метода они отражаются в отчете фирмы о прибылях и убытках, при использовании метода текущего курса они отражаются как корректировки акционерного капитала в балансе. В некоторых случаях, когда разные дочерние компании фирмы имеют разные функциональные валюты, могут использоваться оба метода. Например, *Federal-Mogul*, детройтский производитель деталей автомобильных двигателей, при трансляции результатов бразильского и аргентинского предприятий, функциональной валютой которых является доллар США, использует временной метод. Результаты британского и германского предприятий транслируются с помощью метода текущего курса, так как их функциональными валютами являются соответственно фунт стерлингов и евро. Временной метод применяется относительно редко и слишком сложен для рассмотрения основ международного финансового учета, поэтому мы в целях иллюстрации ограничимся методом текущего курса.

Применение метода текущего курса к формированию отчета о прибылях и убытках. Согласно стандарту № 52 Бюро стандартов финансового учета США, при применении метода текущего курса фирма транслирует отчет о прибылях и убытках дочерней компании, используя либо обменный курс на день транзакции, либо средневзвешенный курс за отчетный период. Ради простоты фирмы часто выбирают последний подход. Дивиденды, однако, транслируются по курсу на день их выплаты. В табл. 19.3 приведен простой пример трансляции отчета о прибылях и убытках японской дочерней компании американской фирмы. Функциональной валютой японского предприятия является иена, а средний обменный курс между иеной и долларом США за охваченный отчетом период в три месяца взят равным $¥100 = \$1$.

Применение метода текущего курса к формированию баланса. Трансляции подлежит также баланс зарубежного дочернего предприятия. При использовании метода текущего курса активы и обязательства транслируются по курсу на день составления баланса (в примере в табл. 19.4 это 31 марта 2004 г.). Статьи, связанные с собственным капиталом (обыкновенные акции и нераспределенная прибыль), обычно транслируются по историческому курсу. Ввиду использования двух или более значений обменных курсов активы в транслированном балансе дочерней компании обычно не сходятся с суммой обязательств и акционерного капитала. Для учета этой разницы в баланс вводится статья, именуемая **накопленной трансляционной поправкой** (см. табл. 19.4). Благодаря этому активы

Таблица 19.3

Трансляция отчета о прибылях и убытках японской дочерней компании американской фирмы за первый квартал 2004 г. методом текущего курса

	В функциональной валюте, ¥	В материнской валюте, \$
Выручка от реализации	350 000 000	3 500 000
Расходы		
Себестоимость реализованной продукции	210 000 000	2 100 000
Общие и административные расходы	45 500 000	455 000
Амортизация	42 000 000	420 000
Прибыль до уплаты налогов	52 500 000	525 000
Налог на прибыль	24 500 000	245 000
Чистая прибыль после уплаты налогов	28 000 000	280 000

фирмы становятся равными сумме ее обязательств и акционерного капитала, без чего баланс не был бы балансом. Когда материнская фирма консолидирует баланс дочерней компании со своим собственным, сумма накопленной транслационной поправки учитывается как изменение акционерного капитала материнской фирмы.

Таблица 19.4

Трансляция баланса японской дочерней компании американской фирмы на конец первого квартала 2004 г. методом текущего курса

Баланс дочерней компании	В функциональной валюте, ¥	Обменный курс, ¥/\$	В материнской валюте, \$
АКТИВЫ			
Денежные средства	105 000 000	100	1 050 000
Дебиторская задолженность	70 000 000	100	700 000
Товарно-материальные запасы	70 000 000	100	700 000
Машины и оборудование	140 000 000	100	1 400 000
Итого	385 000 000	100	3 850 000
ПАССИВЫ И АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ			
Краткосрочная кредиторская задолженность	87 500 000	100	875 000
Векселя выданные	122 500 000	100	1 225 000
Обыкновенные акции	50 000 000	125	400 000
Нераспределенная прибыль	125 000 000	115	1 086 957
Накопленная транслационная поправка*			263 043
Итого	385 000 000		3 850 000

* Поправка необходима для выполнения равенства «активы - обязательства + акционерный капитал» после трансляции в доллары США.

Использование накопленной трансляционной поправки выгодно и фирме, и ее акционерам. В методе текущего курса сумма поправки, вместо того чтобы сначала отразиться в отчете о прибылях и убытках, переносится прямо в оценку акционерного капитала. Таким образом, трансляционные прибыли и убытки не сказываются на величине отчетной чистой прибыли фирмы. Благодаря этому фирмы могут не прилагать значительные усилия к тому, чтобы сглаживать колебания показываемой в отчете прибыли, вызванные трансляционными прибылями или убытками, как это было раньше, до введения стандарта № 52.²² В методе текущего курса внимание инвесторов, как это и должно быть, обращается на влияние изменений обменного курса на величину активов фирмы в зарубежных дочерних компаниях, выраженную в материнской валюте.

Вопросы международного налогообложения

Между национальными бухгалтерскими процедурами и национальной налоговой политикой часто существует тесная связь. Поскольку фирма стремится повысить свою чистую прибыль (прибыль после уплаты налогов), ее деловое поведение во многом определяется налоговым кодексом. С его помощью государство может не только увеличивать свой доход, но и стимулировать определенные виды деятельности, как то: трудоустройство людей с ограниченными физическими возможностями или рост корпоративных затрат на НИОКР. Структура и величина налогов могут влиять на решения о расположении, производстве и найме персонала.

Как и национальные фирмы, международные фирмы стремятся максимизировать свою чистую прибыль. Однако перед ними также стоит задача соблюдения налоговых требований (зачастую противоречивых) всех стран, в которых они работают. Как правило, международным предприятиям приходится лавировать между использованием преимуществ в виде налоговых льгот и попаданием под действие штрафных санкций.

Трансфертное ценообразование

Для уменьшения общего налогового бремени международные фирмы чаще всего используют два средства: трансфертное ценообразование и «налоговый рай». Под **трансфертным ценообразованием** понимается назначение цен на товары или услуги одним филиалом или дочерней компанией родительской фирмы другому филиалу или дочерней компании. Передача товаров, технологий и других ресурсов между дочерними компаниями, расположенными в разных странах — обычное явление. По некоторым оценкам, в США внутрикорпоративные поставки составляют 40% всей внешней торговли товарами. Трансфертные цены также имеют отношение к мониторингу эффективности индивидуальных структурных единиц МНК и к вознаграждению (или наказанию) отвечающих за эту эффективность менеджеров. Кроме того, трансфертные цены влияют на величину налогов, уплачиваемых МНК как в своей родной стране, так и в других странах, где она ведет операции.

На практике трансфертные цены рассчитываются одним из двух способов:

- 1) рыночный метод;
- 2) нерыночные методы.

Рыночные трансфертные цены. Рыночный метод предполагает использование цен, по которым товары переводятся между структурными единицами корпорации, определяемых на базе цен открытого рынка. Предположим, компания *Samsung* хочет экспортировать из Южной Кореи микросхемы памяти, предназначенные для сборки компьютеров на одном из ее американских дочерних предприятий. Трансфертная цена, по которой микросхемы будут поставлены южнокорейским подразделением американскому дочернему предприятию, может быть установлена в соответствии с ценой открытого рынка.

Такой подход имеет два основных преимущества. Во-первых, в нем уменьшается конфликт между структурными единицами относительно того, какую цену использовать. Чем выше трансфертная цена, тем выше будут результаты подразделения-продавца и тем ниже результаты подразделения-покупателя. Споры между компаниями МНК по поводу трансфертной цены будут происходить в той степени, в какой материнская компания распределяет бонусы менеджеров или инвестиционные ресурсы между дочерними предприятиями в соответствии с эффективностью работы последних: менеджерам безразлично, как результаты их подразделения будут отражены в системе отчетности МНК. Однако с точки зрения самой МНК такие споры — пустая трата корпоративных ресурсов. При консолидации финансовой отчетности общий размер прибыли до уплаты налогов будет одинаков вне зависимости от того, привела ли трансфертная цена к повышению прибыльности подразделения Л и к занижению прибыльности подразделения В или наоборот. Если предположить, что оба подразделения признают принципиальную справедливость рыночной цены, подобный внутрикорпоративный конфликт может быть уменьшен.

Во-вторых, рыночный подход ведет к увеличению общей прибыльности МНК, так как способствует росту эффективности подразделения-продавца. Если внутрикорпоративные поставки могут осуществляться исключительно по рыночным ценам, менеджеры подразделения-продавца понимают, что его прибыльность зависит от их способности контролировать свои издержки. Более того, они понимают, что если им удастся выпустить искомый товар дешевле, чем это делают их международные конкуренты, и без потери качества, тогда рыночное трансфертное ценообразование с лихвой окупит их усилия. Мотивированные перспективами бонусов и карьерного роста, менеджеры подразделения имеют все необходимые условия для того, чтобы повышать эффективность и прибыльность своих операций.

Нерыночные трансфертные цены. Трансфертные цены могут устанавливаться и с использованием нерыночных методов. Цена может определяться путем переговоров между подразделением-продавцом и подразделением-покупателем или по установленным правилам на основе себестоимости товара, например, в виде затрат на производство плюс фиксированная надбавка. Некоторые оказываемые материнской компанией услуги могут оцениваться в форме процента от

выручки дочерней компании. Так могут определяться размеры платежей на покрытие корпоративных накладных расходов, за право пользования технологией или интеллектуальной собственностью материнской компании.

В МНК обычно используются нерыночные трансфертные цены. Отчасти это связано с тем, что рынков некоторых товаров и услуг за пределами корпорации фактически не существует. К примеру, единственным рынком сбыта двигателей «Ford», выпускаемых на заводе в Испании, могут быть сборочные автомобильные заводы корпорации в Бельгии, Германии и Великобритании. Так как внешнего рынка этих двигателей не существует, *Ford* может устанавливать на них трансфертные цены, исходя из себестоимости производства и некоторой надбавки, покрывающей накладные расходы и прибыль. То же самое можно сказать о конструировании и дизайне новых моделей автомобилей в компании *Toyota*: это не та услуга, которую можно купить и продать на свободном рынке. В то же время *Toyota* может взимать со своих североамериканских, британских и австралийских дочерних компаний определенную плату за использование результатов своих исследовательских, дизайнерских и конструкторских отделов.

Использование нерыночных цен влечет за собой как преимущества, так и недостатки. К числу недостатков относится тот факт, что менеджеры покупающего и продающего подразделений могут напрасно терять время и силы, споря насчет трансфертной цены: не влияя на консолидированную налогооблагаемую прибыль корпорации, она, тем не менее, сказывается на отчетной прибыли дочерних компаний. Кроме того, нерыночные трансфертные цены могут снижать эффективность сбытового подразделения. При установлении трансфертной цены на основе себестоимости и некоторой надбавки у продавца может быть меньше стимулов для снижения издержек, потому что благодаря нерыночной трансфертной цене любое увеличение издержек может быть переложено на других членов корпоративного семейства. Несмотря на это, стратегическое использование нерыночных трансфертных цен, как показано в табл. 19.5, может быть выгодно для международного предприятия. При правильной реструктуризации внутрикорпоративных цен материнская компания может снизить общую величину своих налогов. Например, МНК может уменьшить налоговое бремя тарифа «ад валорем» (тарифа с объявленной стоимости), снизив отпускную цену подразделения-продавца для подразделения-покупателя, тем самым уменьшив базу, от которой рассчитывается тариф. Далее, при таком ценообразовании у фирмы появляется возможность для уменьшения суммарного налога на прибыль. Предположим, МНК работает в двух странах: в одной из них ставка корпоративного налога на прибыль высока, а в другой — низка. Фирма может повысить трансфертные цены, устанавливаемые для дочерней компании из страны с высоким налогом, и снизить трансфертные цены для дочерней компании из страны с низким налогом. Тем самым она снизит прибыльность первой компании (по бухгалтерским документам) и повысит прибыльность второй. В результате прибыль МНК переводится из страны с высокой ставкой налога (где с нее пришлось бы платить более высокие отчисления) в страну с низкой ставкой (где налог получается меньше), и общее налоговое бремя уменьшается. Ирландия, например, фактически освободила от налогообложения экспорт промышленных товаров, тем самым создав для МНК стимул для разме-

Таблица 19.5

Стратегическое использование нерыночных трансфертных цен

Цель	Метод	Результат
Уменьшить импортный тариф на компоненты, поставляемые дочерней компанией	Снижение трансфертной цены, взимаемой дочерней компанией	Снижение цены, от которой рассчитывается тариф ad valorem, ведет к уменьшению общей величины таможенного тарифа на импорт
Уменьшить суммарную величину корпоративного налога на прибыль	Повышение трансфертных цен, уплачиваемых дочерними компаниями в странах с высокими налогами и/или уменьшение трансфертных цен, устанавливаемых этими компаниями; снижение трансфертных цен, уплачиваемых дочерними компаниями в странах с низкими налогами и/или повышение трансфертных цен, устанавливаемых этими компаниями	Уменьшение официальной прибыли дочерних компаний из стран с высокими налогами, увеличение официальной прибыли дочерних компаний из стран с низкими налогами; уменьшение общего корпоративного налогового бремени
Репатриация прибыли дочерней компании, расположенной в стране, блокирующей репатриацию	Повышение трансфертных цен, выплачиваемых дочерней компанией; снижение трансфертных цен, устанавливаемых этой компанией	Направление потоков денежных средств из дочерней компании в другие подразделения в обход ограничений на репатриацию

производства на своей территории. В то же время это налоговое послабление стимулирует МНК манипулировать трансфертными ценами, устанавливаемыми их ирландскими фабриками, чтобы увеличивать прибыли последних и снижать официальные доходы других, ирландских дочерних компаний.²³

Грамотная структуризация трансфертных цен может даже позволить фирме избежать ограничений принимающей страны на репатриацию прибыли. Предположим, например, что принимающая страна блокирует репатриацию, запрещая выплату дивидендов дочерней компанией материнской фирме. Последняя может избежать этого ограничения, повысив трансфертные цены, устанавливаемые для этой дочерней компании на товары и услуги, поставляемые другими членами корпоративного семейства, или взяв с нее плату за общекорпоративные услуги. Благодаря этому денежные средства будут перемещены из дочерней компании в другие структурные единицы фирмы в форме платежей за товары и услуги, а не в виде запрещенных дивидендов. Конечный результат будет одинаков: денежные средства, пусть и в иной форме, репатрируются из принимающей страны.

Величина трансфертных цен часто представляет собой компромисс между налоговыми последствиями и законодательными ограничениями стран, в которых работает фирма. Многочисленные исследования показывают, что МНК традици-

онно практикуют перенесение налогового бремени при помощи трансфертного ценообразования и других методов.²⁴

Государственные органы, такие как Налоговое управление США, прекрасно осведомлены об этих возможностях для ведения бухгалтерских игр. Как результат, и дома, и за границей трансфертная ценовая политика МНК подвергается самому пристальному вниманию: налоговые органы следят за тем, чтобы фирмы не уклонялись от выполнения своих налоговых обязательств и чтобы государство получало свою «справедливую долю» в виде налогов. Обычно государственными органами проводится так называемая **проверка формальной цены**, когда делается попытка определить цену, о которой договорились бы две независимые друг от друга фирмы. Правда, во многих случаях установить формальную цену трудно, из-за чего между международными предприятиями и налоговыми органами возникают конфликты. Например, в 1999 г. Налоговое управление Великобритании провело исследование на предмет того, правомерны ли были действия *IBM*, на пять лет, начиная с 1991 г., увеличившей размер лицензионного вознаграждения, выплачиваемого британским дочерним предприятием материнской компании, с 8 до 12%. Результатом этого увеличения стал перевод из Великобритании в США прибыли в размере \$260 млн, из-за чего сумма налогов, поступающих от *IBM* в британскую казну, заметно сократилась.²⁵ Конечно, определить формальную цену на такие уникальные активы, как товарные знаки и технологии *IBM*, непросто. Если бы Налоговое управление пришло к выводу, что *IBM* недоплатила налоги, та, безусловно, опротестовала бы это решение. Подобные конфликты редко разрешаются легко или быстро.

«Налоговый рай»

Второй способ уменьшения налогового бремени, используемый международными фирмами, состоит в размещении деловых операций в так называемом **«налоговом раю»** — в одной из стран, где корпоративные налоги на прибыль низки или отсутствуют вовсе. За относительно небольшую плату МНК может открыть в таком месте дочернюю компанию, в которой ей принадлежат 100% уставного капитала. Манипулируя платежами, такими как трансфертные цены, дивиденды, проценты, лицензионные вознаграждения и приросты капитала, МНК может переводить прибыли дочерних компаний из стран с высокими налогами в фирму, зарегистрированную в «налоговом раю», тем самым выводя их из-под юрисдикции сборщиков налогов из других стран. Например, МНК может передать право собственности на свои товарные знаки дочерней фирме, расположенной на Каймановых островах. Та, в свою очередь, взимает с каждой производственной дочерней компании плату за пользование этими самыми товарными знаками. Из-за этих платежей прибыль производственных дочерних компаний снижается, что, в свою очередь, ведет к снижению их корпоративных налогов на прибыль. На Каймановых островах, однако, лицензионное вознаграждение, полученное местными фирмами за пользование их товарными знаками, налогом не облагается. То же самое относится к выручке, прибыли, приросту капитала и дивидендам. В результате МНК уменьшают свое налоговое бремя. Некоторые этические вопросы использования «налогового рая» и трансфертных цен с целью уменьшения налогов рассматриваются во вставке «Глобальное обучение».

Этика «налогового рая» и трансфертного ценообразования

С помощью «налогового рая» и трансфертного ценообразования МНК могут экономить на налоге на прибыль и прочих налогах миллионы долларов. Например, манипулируя трансфертными ценами, МНК может переводить прибыли из стран с высокими налогами в страны, где налоги ниже. Но этично ли такое поведение?

Очевидно, что умелое использование возможностей «налогового рая» и трансфертного ценообразования выгодно МНК и ее акционерам. Однако при этом уменьшаются поступления в бюджет страны материнской компании или принимающей страны, с помощью которых могут решаться такие важные социальные проблемы, как бедность, бездомность, наркомания. Тот факт, что МНК не платит свою «справедливую долю» налогов в странах, где она работает, означает, что либо на решение этих проблем не хватит ресурсов, либо за МНК будут вынуждены расплачиваться другие налогоплательщики. А так как МНК пользуется различными услугами, за обеспечением которых следит государ-

ство, — транспортной инфраструктурой, образовательной системой, защитой со стороны органов внутренних дел, — многие считают уклонение от их оплаты неэтичным.

Другие утверждают, что уход от налогообложения с помощью трансфертных цен и «налогового рая» в целях уменьшения налогового бремени этичен. (Эксперты различают уход от налогового обложения, когда фирма для минимизации своего налогового бремени использует бреши в налоговом законодательстве, и уклонение от уплаты налогов, когда фирма для уменьшения налоговых платежей осуществляет противозаконную деятельность.) Многие бухгалтеры говорят, что руководители МНК несут фидуциарную обязанность перед своими акционерами по использованию возможностей для ухода от налогообложения, существующих в налоговых кодексах разных стран. Действительно, с этой точки зрения отказ менеджера от подобных действий может рассматриваться как неэтичное поведение.

Бизнес под названием «налоговый рай» практикуется и в некоторых других маленьких странах, включая Багамские острова, Лихтенштейн и Антильские острова. Чтобы привлечь к себе МНК, «налоговый рай» должен не только воздержаться от взимания налога на прибыль, но и обеспечить стабильный политический и деловой климат, эффективную судебную систему и развитые банковскую и телекоммуникационную сферы. Со своей стороны, «рай» существует за счет франчайзинга и регистрации предприятий, а также создает намного больше профессиональных рабочих мест, чем обычно возможно в экономике такого масштаба.

У «налогового рая» может быть процветающая экономика. Например, численность персонала компаний с иностранным капиталом, зарегистрированных на Каймановых островах, превышает число местных жителей, коих там всего 32 000 человек. Успех Каймановых островов в статусе «налогового рая» отражает высокое качество услуг, оказываемых в этой стране международным фирмам. При необходимости МНК может создать и зарегистрировать на Каймановых островах фирму за 24 часа. Существующие здесь фирмы создают спрос на высокооплачиваемых профессионалов: бухгалтеров, банкиров, юристов. Как результат, Каймановы острова являются одним из ведущих мировых банковских и финансовых центров. В настоящее время здесь зарегистрировано около 500 банков, общая стоимость активов которых составляет \$500 млрд, и свыше 2200 инвестиционных фондов, управляющих активами на сумму более \$200 млрд.²⁶ С точки зрения са-

мих Каймановых островов «налоговый рай» является самым «чистым» сектором местной экономики, чем очень гордятся официальные лица. С другой стороны, существование такого явления, как «налоговый рай», создает множество проблем для налоговых органов других стран, о чем рассказывается в следующем разделе.

Налогообложение иностранной прибыли в США

В разных государствах налогообложение доходов, полученных за рубежом, осуществляется по-разному, хотя во многих развитых странах присутствуют некоторые общие черты. В качестве примера рассмотрим налогообложение в США зарубежных доходов компаний, генерируемых тремя источниками: экспортом продукции или услуг, деятельностью зарубежных филиалов и деятельностью зарубежных дочерних предприятий.

Налогообложение экспортных доходов

В общем случае прибыль от экспорта товаров и услуг рассматривается в налоговом кодексе США точно так же, как и прибыль, полученная на внутреннем рынке. А объемы экспорта весьма существенные: в 2002 г. американские фирмы отправили за рубеж товаров на \$683 млрд и услуг на \$289 млрд. Однако специально для того, чтобы стимулировать экспортную деятельность фирм, американский налоговый кодекс долгое время разрешал создание **внешнеторговых корпораций** (foreign sales corporations, FSC). Согласно кодексу, внешнеторговая корпорация должна была значительную часть своей деятельности — маркетинг, обработку заказов, дистрибуцию, выставление счетов, финансирование экспортных продаж — осуществлять за рубежом. Фирма, полностью выполнявшая условия создания такой корпорации, могла существенно снизить свой федеральный налог на прибыль с экспортной деятельности.²⁷ Но в 2000 г. ВТО, действуя в соответствии с жалобой ЕС, вынесла определение, что предоставляемое внешнеторговым корпорациям налоговое послабление нарушает ее запрет на недобросовестное субсидирование экспорта. В ответ на это Конгресс США отменил закон о внешнеторговых корпорациях и в октябре 2000 г. принял вместо него закон об экстерриториальном исключении прибыли из налогообложения. Данный закон должен был выполнять ту же роль, что и внешнеторговые корпорации. ВТО также сочла этот закон нарушением своих правил. До тех пор пока США не приведут свой налоговый кодекс в соответствие с нормами ВТО, ЕС вправе принимать ответные меры, вводя новые тарифы на импорт товаров и услуг из США. Правда, власти ЕС оказались в непростой ситуации. Если они будут действовать в отношении США слишком агрессивно, может разрушиться и без того хрупкая политическая коалиция в американском конгрессе, выступающая в поддержку свободной торговли. Для фирм из Европы такой исход дела нежелателен, поскольку американский рынок очень важен для европейских экспортеров. Ситуация осложняется тем, что закон об экстерриториальном исключении прибыли из налогообложения на руку американским дочерним компаниям европейских многонациональных корпораций. Соответственно многие европейские фирмы призывают власти ЕС к мирному

разрешению данного вопроса. Как результат, ЕС пока не торопится вводить штрафные санкции против США.

Налогообложение прибыли зарубежных филиалов

Зарубежные филиалы являются структурными единицами фирмы, не имеющими прав отдельного юридического лица. Филиалы работают за рубежом, но поскольку с правовой точки зрения они составляют с «материнской» фирмой единое целое, их прибыль рассматривается как прибыль последней. По этой причине доходы зарубежных филиалов американских компаний увеличивают налогооблагаемую базу последних вне зависимости от того, репатрируются эти доходы в США или нет.

Налогообложение прибыли зарубежных дочерних компаний

Дочерние компании, зарегистрированные за рубежом как отдельные юридические лица, с правовой точки зрения имеют отдельный от материнской фирмы статус. В общем случае материнская компания в США не обязана включать доходы своих зарубежных дочерних компаний в расчет налогооблагаемой прибыли в том случае, если эти доходы реинвестируются в эти самые дочерние компании. В американском налоговом кодексе предусмотрено **правило отсрочки**, согласно которому такие доходы облагаются налогами только по их возвращении в материнскую компанию в форме дивидендов, что позволяет последней откладывать выплату американских налогов с реинвестированных прибылей зарубежных дочерних компаний.

Правило отсрочки призвано стимулировать международную деятельность американских фирм. Возьмем *Caterpillar*, компанию, о которой рассказывалось во вводном кейсе главы 6. Приблизительно половина ее выручки от реализации создается за пределами США. Благодаря правилу отсрочки *Caterpillar* ежегодно экономит миллионы долларов налогов, в результате чего корпорация смогла проникнуть на ключевые рынки Европы и Азии. Впрочем, в правиле отсрочки существует одно важное исключение: под него не попадают холдинги, созданные американскими компаниями в «налоговом раю», призванные исключительно помогать материнским компаниям отсрочивать налоги. Согласно налоговому законодательству США, материнская компания обязана определять, является ли каждая из ее дочерних компаний контролируемой зарубежной корпорацией. **Контролируемая зарубежная корпорация** (controlled foreign corporation, CFC) — это зарубежная корпорация, американские акционеры которой, обладающие не менее чем 10% акций каждый, в совокупности владеют более чем 50% акций. Это странное на первый взгляд определение направлено на разграничение зарубежных фирм, контролируемых единственной американской компанией или группой американских компаний, действующих согласованно, и зарубежных фирм, принадлежащих большому числу мелких американских инвесторов. Например, *Volvo* как дочерняя компания, полностью принадлежащая *Ford*, является контролируемой зарубежной корпорацией, а *Mazda*, в которой *Ford* владеет лишь 33% акций, а остальные распределены среди японских инвесторов, таковой не считается.

Согласно налоговому кодексу США, прибыли контролируемых зарубежных корпораций делятся на две категории: активная (реальная) и пассивная (известная как «прибыль подраздела F»). **Активная прибыль** — это прибыль, полученная от традиционной коммерческой деятельности, такой как производство, маркетинг, дистрибуция. **Пассивная прибыль** возникает как результат пассивных действий, таких как получение дивидендов, процентов по кредитам, арендной платы, лицензионных вознаграждений — именно эти виды деятельности обычно осуществляют дочерние компании, зарегистрированные в «налоговом раю». Американские фирмы могут откладывать активную прибыль, полученную контролируруемыми ими зарубежными корпорациями, но прибыль из подраздела F при расчете американских налогов, как правило, отсрочке не подлежит. Не будь этого ограничения, американские фирмы могли бы выводить доходы, полученные за счет интеллектуальной собственности и инвестиционных портфелей, из-под уплаты корпоративного налога на прибыль. Для этого нужно было бы открыть дочернюю компанию в «налоговом раю» и передать ей право собственности на товарные знаки, патенты, торговые марки и инвестиционные портфели фирмы. Различая активные и пассивные прибыли иностранных дочерних компаний, власти США четко разграничивают стимулирование международной деловой активности своих фирм и ограничение возможностей для ухода от американских налогов путем создания дочерних компаний в «налоговом раю».

Разрешение международных налоговых конфликтов

Страны различаются не только разными ставками налогов, но и разными определениями того, что является объектом налогообложения (налогооблагаемой базой). Международные фирмы должны отчитываться перед налоговыми органами каждой страны, в которой они ведут операции. Требования этих органов часто противоречат друг другу или же в совокупности оказываются для фирмы слишком тяжелым бременем. Поэтому разрешение международных налоговых конфликтов является очень важным вопросом для международных бизнесменов.

Налоговые кредиты

Доходы зарубежных дочерних компаний часто облагаются налогами властями принимающих стран. Если те же самые доходы облагаются налогами еще и в родной стране, возникает двойное налогообложение, а это может быть очень обременительно для фирмы и отнюдь не стимулирует ее к работе на международном рынке. Страна материнской компании может уменьшить бремя двойного налогообложения прибыли зарубежного дочернего предприятия, предоставив материнской компании налоговый кредит, или «зачет», на сумму налога на прибыль, уплаченного в принимающей стране. Этот кредит уменьшает сумму налогов, выплачиваемых МНК в своей стране.

Налоговый кодекс США, за исключением ряда ограничений, позволяет американским фирмам уменьшать федеральный корпоративный налог на прибыль на величину налога на прибыль, выплачиваемого зарубежными филиалами или до-

черными предприятиями. Скидка с иностранного налога на прибыль не может превышать сумму налога, которым зарубежная деятельность облагается в США. Однако в определенных обстоятельствах фирмы могут в течение некоторого ограниченного времени переносить налоговые кредиты на предыдущие или будущие периоды времени. Во многих странах, куда из США направляются основные потоки прямых инвестиций, корпоративные налоги выше, чем в Америке, поэтому налоговые кредиты для уплаты таких налогов лишь частично компенсируют МНК высокий уровень налогов. Кроме того, налоговый кредит распространяется только на налог на прибыль, но не на другие формы налогов, такие как налог на добавленную стоимость или налог с продаж. Внешне рассмотренные здесь концепции просты, однако на практике многие пункты американского налогового кодекса, касающиеся налогового кредита на уплату иностранных налогов, намного сложнее. Обычно международные фирмы прибегают к услугам профессионалов, знающих все тонкости регулируемого налоговыми кодексами налогового кредита.

Договоры по вопросам налогообложения

Многие страны, стремясь к развитию международной торговли, подписывают договоры, касающиеся вопросов налогообложения международного бизнеса. Например, у США с другими странами подписано более 55 таких договоров. Они могут отличаться в деталях, но в целом многие договоры определяют условия уменьшения налога, удерживаемого при репатриации доходов зарубежных филиалов и дочерних предприятий компании. Иногда такие договоры направлены на уменьшение общего налогового бремени, налагаемого на зарубежный доход фирм, или на полное исключение из налогообложения процентных платежей и платежей роялти. Как правило, подобные преференции предоставляются на взаимной основе: страна *A* предоставляет фирмам страны *B* льготные условия только в том случае, если страна *B* соответствующим образом поступает с фирмами страны *L*.²⁸

Дискредитация иностранных фирм

Еще одним источником международных налоговых конфликтов служит дискредитация иностранных фирм местными политиками, считающими, что те манипулируют трансфертными ценами или как-то иначе структурируют отношения между родительской корпорацией и местной дочерней компанией, чтобы избежать уплаты своей «справедливой доли» налогов (см. раздел «Мир в фокусе»). Например, агрессивной проверкой политик трансфертного ценообразования иностранных фирм славится Национальное налоговое управление Японии. В конце 1990 г. оно предъявило претензии к 50 зарубежными компаниям, обвинив их в недоплате японских налогов на сумму \$492 млн по причине ненадлежащим образом рассчитанных трансфертных цен. Претензии были предъявлены таким МНК, как *Novartis*, *Roche*, *Goodyear*, *Coca-Cola* и др.; большинство дел не закрыто и по сей день. При этом действия японского налогового управления способствовали росту спроса на услуги аудиторских фирм. Одна из фирм «Большой четверки» за последние десять лет увеличила штат специалистов по трансфертному ценообразованию, работающих в ее токийском офисе, в четыре раза.²⁹

Мир в фокусе

Бедные сборщики налогов

Соединенные Штаты Америки попытались повысить собираемость налогов с иностранных фирм, ликвидировав брешь в налоговом законодательстве, известную как разделение доходов («earnings stripping»). Согласно налоговому кодексу США, фирмам при расчете налогов обычно разрешается вычитать процентные платежи, при этом дивиденды облагаются налогами в полной мере. Пользуясь этим, многие иностранные МНК предоставляли капитал своим американским дочерним компаниям не в форме покупки их акций, а в форме внутрикорпоративных кредитов. Доходы, полученные дочерней компанией, часто удавалось регатриировать из США в виде не облагаемых налогами процентных выплат по этим кредитам. Таким образом, доходы выводились из-под налогообложения; в противном случае американским дочерним компаниям пришлось бы уплачивать соответствующий налог.

Чтобы ликвидировать эту практику, в 1989 г. налоговый кодекс был пересмотрен. Максимальный вычет процентных платежей американских дочерних компаний в пользу иностранных родительских фирм стал составлять 50% от налогооблагаемой прибыли дочерних предприятий. Иностранные МНК быстро изменили свою стратегию. Вместо того чтобы предоставлять прямые кредиты дочерним компаниям, они стали дей-

ствовать через банки, выступая в качестве поручителей. Несмотря на то что такой подход дороже прямого предоставления ссуд, многие иностранные МНК считают его более выгодной альтернативой, чем уплата налогов по американскому законодательству.

В ответ на это в 1994 г. налоговый кодекс был изменен снова: банковские кредиты американским дочерним компаниям, поручителями которых выступают иностранные материнские компании, стали приравниваться к прямым кредитам. Налоговое управление США полагало, что ему удалось перехитрить зарубежные компании. Однако на сегодняшний день основным результатом стало лишь появление еще более творческих способов ухода от налогов. Некоторые дочерние предприятия в США продали свои активы и тут же взяли их в лизинг, тем самым заменив банковские кредиты лизинговыми платежами. Другие выпустили облигации, конвертируемые в обыкновенные акции иностранной материнской компании: при этом материнская компания гарантирует заем — гарантирует фактически, но не юридически.

Источник: «Foreign Firms Fume, Seek Loopholes as U.S. Attempts to Collect More Taxes», *Wall Street Journal*, June 14, 1994, p. A10.

Налоговое управление США начало аналогичное преследование иностранных фирм, когда было выявлено, что лишь 28% работающих в США фирм с иностранным капиталом платят американский налог на прибыль. В какой степени иностранные фирмы применяют противозаконные методы уклонения от уплаты налогов, а в какой уходят от налогообложения законным образом, используя бреши в законодательстве, остается неясным до сих пор. В конце 1980-х и в начале 1990-х гг. налоговое управление США стало строже блюсти соблюдение правил трансфертного ценообразования, однако из-за предусмотренных в налоговом кодексе освобождений от налогов собрало лишь 26,5% той суммы, которую намеревалось собрать. В двух крупных исках, предъявленных в этот период компаниям *Merck & Co.* и *Nestle*, налоговому управлению было отказано: суд определил, что в действиях этих корпораций нарушений налогового кодекса не было. Чтобы избежать долгих и дорогостоящих судебных процессов, многие МНК, такие как *Matsushita Electric Industrial Co.*, предпочли заключить с Налоговым управлением **ценовое соглашение** (advance pricing agreement), по кото-

рому стороны заранее согласовывают трансфертные цены, которые компании будут устанавливать во внутрикорпоративных транзакциях. Тем не менее некоторые американские политики предложили обязать иностранные фирмы выплачивать некоторую минимальную сумму налога на прибыль, рассчитываемую на основе прибыльности их американских конкурентов. Пока что официальные лица из министерства финансов США выступают против таких предложений, считая их нарушением существующих договоров по вопросам налогообложения. Борются с ними и работающие в стране МНК, уверенные в том, что несправедливое обхождение с иностранными фирмами в США повлечет за собой ответную реакцию властей других стран, направленную против зарубежных дочерних компаний американских фирм.

Краткое изложение содержания главы

Резюме

Задачи финансового учета, стоящие перед международными предприятиями, намного сложнее тех, что решают внутренние фирмы. Международная фирма должна соответствовать требованиям учета как своей родной страны, так и всех остальных стран, в которых она ведет операции. К несчастью, в стандартах и процедурах финансового учета разных стран мира существуют значительные различия принципиального и технического характера.

Для снижения затрат международных фирм и международных инвесторов, связанных с различиями в национальных учетных системах, предпринимаются различные усилия по согласованию бухгалтерских систем крупнейших торговых стран. Ведущую роль в этих усилиях играли Комитет по международным бухгалтерским стандартам и Европейский Союз.

Участвующие в международном бизнесе фирмы обычно сталкиваются с двумя специфическими бухгалтерскими трудностями: учетом транзакций в иностранной валюте и трансляцией финансовых отчетов зарубежных дочерних компаний в валюту родительской фирмы в целях составления консолидированной отчетности. В США процедуры учета международных транзакций изложены в стандарте № 52 Бюро стандартов финансового учета США.

Перед международными предприятиями также стоит задача соблюдения налогового законодательства разных стран. МНК стремятся максимизировать свою посленалоговую прибыль, используя различные налоговые льготы и избегая штрафных санкций. С помощью манипулирования трансфертными ценами они могут перемещать представляемые в отчетах прибыли из стран с высокими налогами в страны, где налоги ниже. Несколько маленьких стран сумели построить у себя сильную экономику на принципе «налогового рая», привлекая МНК отменой корпоративных налогов на прибыль и созданием благоприятного делового климата.

Как и многие другие страны, США предлагают фирмам налоговые льготы, стимулирующие предпринимателей к участию в международном бизнесе. На-

логовый кодекс США разрешал фирмам создавать внешнеторговые корпорации для уменьшения налогов с экспорта продукции, хотя впоследствии эти положения были признаны противоречащими нормам ВТО. При определенных условиях американские фирмы также могут откладывать выплаты налога на прибыль с доходов, полученных их зарубежными дочерними компаниями. При этом зарубежные филиалы американских фирм такой налоговой привилегии не имеют.

Из-за финансовых потребностей государств международные фирмы часто оказываются в состоянии конфликта с иностранными властями. Для снижения налогового бремени фирм власти многих стран предлагают своим компаниям «зачет» налогов, уплаченных за рубежом. Между странами заключаются договоры, направленные на снижение налогового бремени и стимулирование международного бизнеса. Но, несмотря на это, международные фирмы часто становятся объектом дискредитации со стороны местных политиков, считающих (правомерно или нет), что те не платят причитающихся с них по закону налогов.

Контрольные вопросы

1. Какие факторы влияют на устанавливаемые в стране процедуры финансового учета?
2. Как немецкие фирмы используют резервные счета?
3. Как различие бухгалтерских стандартов отражается на международном рынке капитала?
4. Какие организации выступают за гармонизацию национальных стандартов учета?
5. Что такое метод двойной транзакции?
6. Какими способами фирмы устанавливают цены на товары, продаваемые одной дочерней компанией другой?
7. В чем выгода правила отсрочки для американских МНК?
8. Почему правила Налогового управления США, касающиеся контролируемых зарубежных предприятий, столь сложны? Какого рода действия пытаются предотвратить Налоговое управление?
9. Какие механизмы применяют власти разных стран для снижения зарубежного налогового бремени своих многонациональных корпораций?

Вопросы для обсуждения

1. Если государствам не удастся восстановить доверие инвесторов к финансовой отчетности фирм, как это отразится на мировой экономике?
2. Как повлияет на международный бизнес гармонизация стандартов финансового учета в разных странах?
3. Каковы преимущества метода двойной транзакции с точки зрения международных фирм и международных инвесторов?

4. Как с помощью трансфертного ценообразования международная фирма может увеличить свою посленалоговую прибыль?
5. В главе налогового кодекса США, касающейся отсрочки прибылей зарубежных дочерних компаний, различаются активная и пассивная прибыль. Почему введено такое различие? Чем объясняется его важность? Сохранило бы оно свою актуальность, если бы в мире исчезло такое понятие, как «налоговый рай»?
6. Этично ли снижение налогов с помощью трансфертного ценообразования? Почему?
7. Можно ли считать тот факт, что фирмы США не вправе пользоваться резервными счетами, как это делают германские компании, конкурентным недостатком предприятий США?

Развитие навыков в международном бизнесе

Международный финансовый учет полон сложных нюансов. Как показывает эта глава, международная деятельность фирмы по-разному сказывается на ее финансовой отчетности. Чтобы полнее оценить это воздействие, найдите свежий годовой отчет открытого акционерного общества, занимающегося международным бизнесом. Такой отчет с готовностью предоставят многие фирмы, чьи акции обращаются на азиатских, австралийских, европейских, северо- и южноамериканских фондовых биржах, достаточно написать или позвонить в их отделы по связям с инвесторами. За информацией можно также обратиться в ближайшую библиотеку, к родителям или знакомым. Некоторые фирмы публикуют годовые отчеты на своих корпоративных web-сайтах.

Выбрав фирму и найдя ее годовой отчет, ответьте на следующие вопросы. (Возможно, вам удастся ответить не на все из них. Некоторые фирмы представляют очень подробную информацию о своей международной деятельности, тогда как другие ограничиваются скухими сведениями.)

1. Какова величина накопленной трансляционной поправки фирмы в абсолютном выражении? Насколько велика эта сумма в сравнении с акционерным капиталом?
2. Пользуется ли фирма какими-либо налоговыми льготами? Если да, то в каком объеме?
3. Какой процент активов фирмы находится за рубежом? Какой процент ее прибыли поступает от зарубежной деятельности?
4. Какие налоги фирма уплатила за границей?
5. Какую роль в деятельности фирмы играет экспорт?
6. Получает ли фирма какие-либо прибыли или убытки в связи с осуществлением операций в иностранной валюте? Осуществляет ли она какое-либо хеджирование, чтобы защитить себя от изменений обменного курса?

Заключительный кейс

Преимущество *Агатсо*

В период с 1979 по 1981 г. власти Саудовской Аравии серьезно разошлись с другими членами Организации стран — экспортеров нефти (ОПЕК) во мнении о том, сколько должен стоить баррель сырой нефти. Так называемые «ястребы» хотели, чтобы цена на нефть была высокой. Саудовская Аравия, опасаясь того, что высокие цены подстегнут другие страны к поиску новых, более дешевых месторождений и стимулируют потребителей к экономии энергии, считала наиболее выгодной долгосрочной стратегией сохранение цены на нефть на низком уровне. Действия правительства Саудовской Аравии привели к возникновению так называемого «преимущества *Агатсо*», а также к самому большому за всю историю возврату налогов, связанному с трансфертным ценообразованием.

Агатсо начинала свою деятельность как консорциум четырех американских нефтяных компаний — *Chevron*, *Exxon*, *Mobil* и *Texaco*, — первоначально контролировавших саудовские месторождения. (Впоследствии *Exxon* объединилась с *Mobil*, а *Chevron* слилась с *Texaco*.) В 1970-е гг. нефтяные резервы *Агатсо* были экспропрированы властями Саудовской Аравии, но и после этого консорциум продолжал играть ведущую роль в маркетинге саудовской нефти. Преимущество *Агатсо* возникло в январе 1979 г., когда Ахмед Заки Ямани, саудовский нефтяной министр, направил в консорциум письмо, запрещающее продавать нефть по ценам, превышающим расценки его министерства. Эта цена была намного ниже той, что предлагалась на мировом рынке сырой нефти. Партнеры *Агатсо*, не желая портить отношения с властями, покорно выполнили требование Ямани. Они продавали сырую нефть своим зарубежным нефтеперегонным заводам, а те изготавливали из нее бензин, дизельное топливо и прочие нефтепродукты. Надо сказать, что в директиве Ямани говорилось только о цене на сырую нефть. Продукты ее перегонки каждая из четырех компаний могла реализовывать по рыночным ценам, что они и сделали. Поскольку закупку сырой нефти они осуществляли по цене ниже рыночной, нефтеперегонные заводы извлекли огромную прибыль. (Для интересующихся скажем, что для Ямани последствия того письма были отнюдь не безразличны. Его действия были продиктованы многочисленными политическими причинами.)

В денежном выражении преимущество *Агатсо* было огромным. В 1979-1981 гг. нефтеперегонные заводы *Exxon* заработали дополнительные \$4,5 млрд, а чистая прибыль нефтеперегонных заводов *Texaco*, по некоторым оценкам, составила \$1,8 млрд. Так как эти прибыли были получены зарубежными дочерними компаниями нефтяных корпораций, они по правилу отсрочки не подпадали под американское налогообложение — во всяком случае, так думали нефтяные компании. Налоговое управление США думало иначе, утверждая, что прибыль получена не за счет перегонки нефти, а за счет маркетинговой деятельности двух компаний. В связи с этим управление потребовало перевести \$4,5 млрд и \$1,8 млрд прибыли из нефтеперегонных дочерних компаний соответственно в *Exxon* и *Texaco* (родительские корпорации). Подчинись нефтяные компании этому требованию, им пришлось бы платить американские налоги на прибыль по полной программе.

Неудивительно, что обе заявили протест. *Exxon* и *Texaco* сослались на четкие инструкции министерства суверенной, дружественной страны. Согласно письму Ямани, утверждали они, родительские компании не могли извлечь прямую выгоду из низких цен на сырую нефть, потому что им было запрещено перепродавать ее по рыночной стоимости. Преимуществом *Agamco* могли воспользоваться только организации, стоящие на следующих звеньях цепочки производства-дистрибуции. А этим следующим звеном оказались иностранные нефтеперегонные заводы, принадлежащие индивидуальным партнерам *Agamco*, — они-то и воспользовались возникшим преимуществом. *Exxon* и *Texaco* также отметили, что Соединенные Штаты оказывают большое дипломатическое давление на власти Саудовской Аравии с тем, чтобы те снизили цену сырой нефти, и что официальные лица США прекрасно понимали, что результатом такой политики будет увеличение прибыли от производства нефтепродуктов.

Первым итогом долгого судебного разбирательства стало решение по делу *Texaco*. Налоговый суд США согласился с доводами компании. Суд счел, что \$1,8 млрд дополнительной прибыли, полученной в результате преимущества *Agamco*, заработаны дочерними компаниями и не подлежат обложению американским налогом на прибыль до тех пор, пока эта прибыль не будет репатрирована в родительскую корпорацию в форме дивидендов. Федеральный апелляционный суд поддержал вердикт Налогового суда, а в апреле 1997 г. Верховный суд США отказал Налоговому управлению в рассмотрении апелляции на решение апелляционного суда. По оценкам, *Texaco* было возвращено налогов на сумму \$700 млн.

Вопросы к кейсу

1. Какое подразделение *Texaco* в действительности «заработало» преимущество *Agamco*? Сама *Agamco*? Зарубежные нефтеперегонные заводы *Texaco*? Маркетинговая деятельность *Texaco*? Или материнская компания?
2. Если бы *Agamco* продала сырую нефть американским нефтеперегонным заводам *Texaco*, смогла бы та избежать уплаты американских налогов с дополнительной прибыли?
3. Ямани создал преимущество *Agamco* отчасти потому, что со стороны США на него оказывалось сильное дипломатическое давление. Следовало ли в этой связи потребовать от *Exxon* и *Texaco* продажи их доли сырой нефти не иностранным, а американским дочерним нефтеперегонным заводам?
4. Юристы Налогового управления США утверждали, что постановление апелляционного суда открывает «схему уклонения от американских налогов. (Оно)... дает американским корпорациям значительные налоговые стимулы для содействия введению или подпаданию под выгодные иностранные "правовые ограничения", "требующие" от таких корпораций уклонения от американского налогообложения». Согласны ли вы с этой позицией Налогового управления? Или это всего лишь реакция «обиженного»?

Источники: «Courts Block Challenge of Big Tax refund for Texaco», *The New York Times*, April 22, 1997, p. C1; «Texaco "Vins Billion-Dollar Tax Battle», *Houston Chronicle*, April 22, 1997, p. 1C.



ЮАР после апартеида: отношение государства к прямым иностранным инвестициям

В этой главе рассказывалось о том, как глобальные компании учитывают свои зарубежные инвестиции и международные операции и как они управляют ими. Исходя из материалов этой главы и (возможно) показанного преподавателем видеофильма, ответьте на следующие вопросы.

1. С какими основными рисками и возможностями имеет дело фирма, рассматривающая инвестиции в Южно-Африканской Республике? Какие факторы вы считаете нужным оценить? Как бы вы упорядочили их по значимости?
2. Как в ЮАР происходило развитие методов корпоративного регулирования и обеспечения прозрачности их отчетности? Какие факторы продолжают влиять на работу компаний на этом развивающемся рынке?
3. Как за последние 10 лет изменилось отношение властей и компаний к иностранным инвестициям, в особенности на таких развивающихся рынках, как ЮАР?

Глава

20

Международное управление человеческими ресурсами и трудовыми отношениями

*«Менеджеры Loyola уверены:
чтобы добиться успеха, нужны особенные работники.»*

Изучив эту главу, вы научитесь:

- ✦ понимать природу управления человеческими ресурсами в международном бизнесе;
- ✦ разбираться, как фирмы нанимают и отбирают менеджеров для работы за рубежом;
- ✦ объяснять, как международные предприятия обучают и развивают экспатрируемых менеджеров;
- ✦ обсуждать, как международные фирмы проводят оценку эффективности работы и определяют политику оплаты труда своих менеджеров за рубежом;
- ✦ анализировать вопросы удержания и текучести кадров применительно к международному бизнесу;
- ✦ объяснять основные вопросы, связанные с управлением неруководящими кадрами;
- ✦ описывать трудовые отношения в международном бизнесе.

Нанимать, так лучших!

Когда международная фирма открывает за границей новое предприятие, одной из ее главных задач является обеспечение этого предприятия менеджерами и производственными рабочими. Для этого фирма должна решить, сколько человек должно работать на новом предприятии, какими навыками они должны обладать, где их нанимать, сколько им платить и многое другое. В том, что касается кадрового обеспечения зарубежных предприятий, японские компании являются одними из самых осторожных и основательных в мире.

Рассмотрим подход компании *Toyota* к подбору кадров для сборочных автомобильных заводов, расположенных в США. В Японии автомобильные фирмы и другие крупные производители проводят в школах специальные учебные программы. Финансируются они самими предприятиями, а принять в них участие могут учащиеся, у которых мало шансов попасть в колледж. Менеджеры *Toyota* уверены: для того чтобы добиться успеха, нужны особенные работники. *Toyota* хочет нанимать только тех, кто соответствует ее приоритетам: работе в команде, корпоративной лояльности и универсальности на производственной линии. В Японии потенциальных работников учат и отбирают по этим критериям, еще когда они учатся в средней школе. В США такие программы — редкость, поэтому действия *Toyota* в отношении подбора американского персонала некоторые наблюдатели называют не иначе как экстраординарными.

Когда *Toyota* открывала свой первый американский завод в штате Кентукки, она получила свыше 100 000 заявлений на 2700 производственных и 300 офисных вакантных рабочих мест. Половине кандидатов было отказано сразу же, потому что у них не было минимального, по меркам компании, образования или опыта работы. Другие претенденты отсеялись в начале процесса отбора, потому как не обладали одной или несколькими существенными квалификациями.

Оставшихся кандидатов, а это все равно были тысячи человек, пригласили для участия в серии испытаний. Даже претенденты на работу самого низкого уровня тестировались в течение 14 часов. Первоначальные испытания охватывали такие навыки, как ловкость рук, умение выполнять будущую работу, технические знания. Тех, кто прошел первый уровень испытаний, пригласили для участия в действиях, имитирующих работу организации. Многие фирмы проводят такие упражнения, когда подбирают руководящие кадры, *Toyota* же распространила ее на все вакансии без исключения. В результате имитации круг претендентов стал еще уже, а оставшимся было предложено пройти еще одно тестирование. Третья волна испытаний состояла в работе на конвейере-имитаторе под наблюдением опытных инструкторов. Этот тест преодолел лишь каждый двадцатый кандидат. Их-то и пригласили прийти в компанию еще раз, на сей раз для собеседования.

Собеседования проводились с участием официальных лиц компании и представителей каждого отдела завода. Интервьюеры были обучены определять, насколько хорошо каждый претендент вписывается в общую культуру компании и в представляемые ими отделы. Наконец кандидаты, получившие у интервьюеров положительную оценку, должны были пройти медицинский осмотр и тест на употребление наркотиков. Если человек успешно проходил и эти испытания, то тогда — и только тогда — он считался соответствующим стандартам *Toyota*.

К моменту окончания процесса подбора человека на вакантное рабочее место *Toyota* тратит на его тестирование и осмотра свыше \$13 000. Кроме того, еще тысячи долларов тратятся на отсев других претендентов на более ранних стадиях. Несмотря на то что первый завод *Toyota* в США работает уже более десяти лет, фирма сейчас столь же избирательна, как и тогда. Записаться на прием в центр

оценки могут не более 24 человек в день (хотя желающих намного больше). Работу получает примерно каждый сотый, и это при том, что весь процесс оценки, включая время ожидания в списке кандидатов, может длиться до двух лет, прежде чем человек приступит к выполнению своих обязанностей. Такой же подход к подбору персонала, причем в улучшенном и расширенном виде, применяется и на новых заводах *Toyota*. Желающие работать на заводе грузовых автомобилей в Индиане и на производстве двигателей в Западной Виргинии проходят ту же строжайшую процедуру, что и на заводе в Кентукки. Она же предстоит будущим работникам грузового предприятия *Toyota* в Сан-Антонио.¹

В самом примитивном смысле любая организация, будь то маленький продуктовый магазин или крупнейшая многонациональная корпорация (МНК), — это совокупность рабочих мест, кластеров рабочих мест и взаимосвязей между этими рабочими местами. Занимающие эти рабочие места люди являются жизненно важным фактором того, насколько эффективно организация сможет достигать своих целей, сохранять конкурентоспособность и удовлетворять своих учредителей. Скрупулезный подход *Toyota* к подбору персонала для американских предприятий показывает: компания понимает, что работники — это один из самых важных ее активов.

Природа международного управления человеческими ресурсами

Управление человеческими ресурсами, УЧР (human resource management, HRM), — это совокупность действий, направленных на привлечение, развитие и поддержание эффективной рабочей силы, необходимой для достижения целей фирмы. УЧР включает в себя рекрутирование и отбор неруководящих и руководящих кадров, обучение (тренинг) и развитие, оценку результатов деятельности, оплату труда и предоставление дополнительных льгот. Менеджеры по человеческим ресурсам, вне зависимости от того, работают ли они в национальной или в международной фирме, занимаются разработкой политики и процедур, обеспечивающих выполнение этих задач.

Впрочем, трудности, с которыми сталкиваются международные менеджеры по человеческим ресурсам, превосходят проблемы, решаемые их коллегами в национальных компаниях.² В частности, культурные различия стран, различия в экономическом развитии и законодательных системах могут потребовать от компании адаптации программ найма, увольнения, обучения и оплаты труда: для каждой страны может потребоваться своя программа. Особенно большие трудности возникают, когда культура и законы родной страны фирмы противоречат культуре и законам принимающей страны. Например, действующий в США закон о равноправии при трудоустройстве, запрещающий дискриминацию по половому признаку, противоречит законам и обычаям Саудовской Аравии в отношении роли женщин. Подобные конфликты вызывают проблемы у американских МНК, стремящихся к тому, чтобы их женщины-руководители имели такие же возможности для работы за рубежом, как и их коллеги-мужчины.³

Международная фирма также должна определять, каким должно быть происхождение ее различных работников: из материнской страны, из принимающей страны или из третьих стран. Оптимальная комбинация (персонал-микс) может быть разной в зависимости от того, где фирма ведет свои операции. Фирма в большей степени ориентируется на персонал своей страны для работы на расположенных там производственных предприятиях, чем для работы за рубежом. Необходимо также принимать во внимание местное законодательство, потому что оно может ограничивать или диктовать определенную практику трудоустройства. К примеру, иммиграционное законодательство может требовать ограничения числа виз, выдаваемых иностранцам, а другие нормативные акты могут обязывать фирму нанимать местных жителей в качестве условия осуществления бизнеса на территории страны.

Международные предприятия сталкиваются и с более сложными проблемами обучения и развития персонала. Руководителям, отобранным для работы за рубежом, менеджеры по человеческим ресурсам должны обеспечить обучение соответствующим культурным навыкам. Аналогично программы обучения производственных рабочих в принимающих странах должны быть скорректированы с учетом уровня образования, обеспечиваемого местной образовательной системой. Например, *Toyota*, как и другие крупные японские корпорации, следующие традиции пожизненной занятости, идет на многое, лишь бы нанимать на свои заводы и в офисы действительно нужных людей. Как говорилось во вступительном кейсе, у себя на родине она сотрудничает с системой среднего образования, обучая и подбирая себе будущих работников прямо со школьной скамьи. Однако этот подход применим не во всех странах, где работает *Toyota*, потому что местные школьные системы зачастую не готовы к подобным партнерствам с отдельными фирмами. В Германии система среднего образования обеспечивает учащимся обширную профессиональную подготовку, но подготовка эта не так привязана к конкретным фирмам, как в Японии. В государственных школах США, с другой стороны, основной акцент делается на общее образование, а возможности профессиональной подготовки весьма ограничены. Кроме того, во многих странах существует по всем параметрам необразованная и неквалифицированная рабочая сила. В этой связи *Toyota* скорректировала свою практику рекрутирования, отбора и обучения персонала в соответствии с требованиями стран, где она осуществляет свою деятельность.

Наконец, в разных странах могут существенно различаться условия труда и прожиточный минимум, поэтому менеджерам по человеческим ресурсам часто приходится подстраивать системы оплаты под нужды рынка труда конкретной принимающей страны. Они должны учитывать особенности местных законов, которые могут требовать выплату минимальной заработной платы или обязывать компании предоставлять работникам определенные льготы, такие как годовые премии или медицинские страховки. Кроме того, менеджеры должны определять, как оплачивать труд руководителей, работающих за рубежом, потенциально сталкивающихся с более высокой стоимостью жизни, ухудшением жизненных условий и депрессией или стрессом в связи с отрывом от друзей и родственников.

Углубленное изучение культуры

Жители Южно-Африканской Республики гордятся своими культурными корнями. Если вам предстоит жить в этой стране, лучше заранее разузнать о том, как там общаться с разными группами людей. Познакомьтесь с уникальным культурным ландшафтом ЮАР и с тем, как он сказывается на деловых решениях.



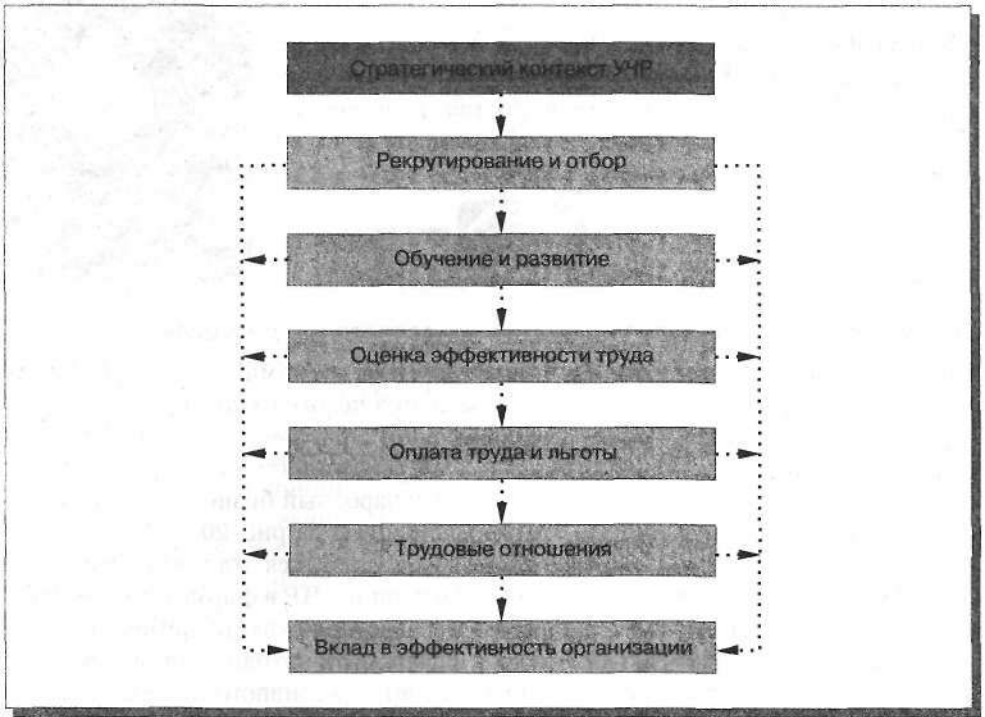
www.prenhall.com/griffin

**Стратегическая значимость управления человеческими ресурсами**

Как и в случае с маркетингом, производством и финансами, менеджеры фирмы должны выработать такую стратегию управления человеческими ресурсами, которая будет содействовать общей корпоративной стратегии и стратегии бизнеса. Задача создания эффективной стратегии УЧР усложняется культурными нюансами, без которых не обходится ни один международный бизнес. Основные элементы процесса международного УЧР представлены на рис. 20.1. Этот рисунок послужит той структурой, вокруг которой будет строиться эта глава. Отправной точкой является признание стратегической позиции УЧР в фирме и взаимосвязи между ее общей стратегией и стратегией УЧР. Предположим, например, что фирма решает принять стратегию лидерства в издержках и находит для себя возможность опередить конкурирующие фирмы за счет агрессивного ценообразования на новых международных рынках. Осуществляя эту стратегию, фирма может решить закупать больше входящих ресурсов у сторонних поставщиков или перевести производство в страну с дешевой рабочей силой, такую как Китай или Индонезия. Это решение о расположении производства может повлечь за собой уменьшение потребности в рабочих в родной стране и увеличение потребности в рабочих на зарубежном предприятии. Соответственно менеджеры по человеческим ресурсам должны будут обеспечить увольняемых работников выходными пособиями и помощью в новом трудоустройстве, а также рекрутировать, отобрать и обучить новых рабочих за рубежом. Со временем менеджеры по человеческим ресурсам должны будут скорректировать свою практику в соответствии с условиями принимающей страны, которые, вероятнее всего, будут отличаться от тех, к которым менеджеры привыкли у себя дома.

Решение о перемещении производственных операций за рубеж имеет и другие кадровые последствия. Менеджеры по человеческим ресурсам должны подобрать людей на ключевые руководящие должности, которые будут управлять передачей технологии, операционной политики и необходимого опыта и умений новым зарубежным предприятиям фирмы. Какими бы навыками и способностями ни обладали эти руководители, мало кто из них сможет, прибыв на место, с ходу определить, что и как там нужно делать. Это значит, что менеджеры по человеческим ресурсам должны обеспечить этим руководителям обучение, которое будет способствовать их более эффективной работе в условиях новой культуры.

Рис. 20.1. Процесс международного управления человеческими ресурсами



Менеджеры по человеческим ресурсам должны также быть готовы определить критерии эффективной работы и оценивать деятельность каждого международно-го руководителя в соответствии с этими критериями. Кроме всего прочего, труд международных менеджеров должен оплачиваться. Компании вкладывают в них большие деньги, поэтому менеджеры по человеческим ресурсам должны анализировать, насколько эффективно фирма управляет удержанием и текучестью кадров.

Потребности международного обеспечения управленческими кадрами

Вопросы кадрового обеспечения, решаемые международными менеджерами по человеческим ресурсам, можно разделить на две широкие категории. Первая — это рекрутирование, обучение и удержание менеджеров и топ-менеджеров. Вторая категория — это рекрутирование, обучение и удержание неруководящих кадров, таких как производственные рабочие (так называемые «голубые воротнички») и конторские служащие («белые воротнички»). В первом случае первоочередное значение имеют вопросы стратегического найма и развития. В случае с неруководящими работниками большее значение имеют культурные, политические и законодательные отличия между странами.

Масштаб интернационализации

Начнем с обсуждения вопросов рекрутирования, обучения и удержания менеджеров. Масштаб этой задачи зависит от масштаба международной деятельности фирмы. Очевидно, что на начальных стадиях интернационализации, таких как прямой экспорт, потребности фирмы менее сложны и масштабны, чем у МНК с обширными инвестициями в разных странах. Рассмотрим эволюцию организационной структуры, обсуждавшуюся в главе 14.

1. *Отдел экспорта.* Первоначальные усилия фирмы в сфере международно-го бизнеса обычно заключаются в организации небольшого экспорта продукции национального производственного предприятия. Управляет этой деятельностью отдел экспорта, руководитель которого подчиняется одному из топ-менеджеров компании, например вице-президенту по маркетингу. Чаще всего руководитель отдела экспорта является гражданином той же страны, где возникла фирма, и может иметь или не иметь специальное образование в области международного маркетинга и финансирования внешнеторговых операций. По мере увеличения экспортных поставок фирма ощущает потребность в повышении квалификации своих кадров и поэтому нанимает специалистов по экспортной документации, финансированию международной торговли и международной дистрибуции и маркетингу. Часто этих людей привлекают из международных банков, международных транспортных компаний или компаний, специализирующихся на управлении экспортом.
2. *Международное подразделение (отдел).* Если значение международной деятельности для фирмы растет, часто создается отдельное международное подразделение, которому поручается управлением всей деятельностью фирмы за границей. Как правило, такое подразделение располагается в штаб-квартире фирмы в ее родной стране и возглавляет его гражданин этой страны. Целью подразделения является обеспечение коммуникации и координации между внутренним и международным направлениями работы фирмы. Его руководителю подчиняются главы иностранных дочерних компаний. Менеджерами этих дочерних компаний (включая их президентов и глав функциональных отделов, таких как финансовый, маркетинговый и производственный) могут быть граждане как родной для фирмы, так и принимающей страны. Привлечение менеджеров из материнской страны, т. е. лиц с культурными и образовательными корнями, характерными для материнской фирмы, повышает эффективность коммуникаций и координации операций зарубежных подразделений со штаб-квартирой.⁴ Привлечение менеджеров из принимающей страны часто положительно влияет на способность дочерней компании адаптироваться к изменениям местных экономических и политических условий. Как будет показано далее в этой главе, существенную роль в выборе между «своими» и иностранными менеджерами играют также стоимостные соображения.
3. *Глобальная организация.* В дальнейшем процессе интернационализации фирмы часто формируют одну из глобальных организационных структур

(в главе 14 глобальная продуктовая, глобальная функциональная и глобальная географическая структура, а также глобальная структура, ориентированная на потребителя). Сложность деятельности глобальной организации такова, что ей необходимо собрать команду менеджеров, разбирающихся в производстве, финансовом менеджменте и маркетинге товаров по всему миру и одновременно координировать свою работу для достижения экономии и синергии в глобальном производстве, финансировании и маркетинге. Для успешной работы глобальной фирме требуется команда менеджеров, обладающая знаниями и опытом в следующих сферах:

- ◆ *продуктовые линии* фирмы. Менеджеры по продуктам должны принимать во внимание такие факторы, как новейшие технологии производства, возможности для исследований и разработок, стратегии конкурентов;
- ◆ *функциональные умения* (финансовый учет, логистика, маркетинг, управление производством и т. д.), необходимые для обеспечения глобальной конкурентоспособности: функциональные специалисты стремятся извлекать из финансовой, маркетинговой и производственной деятельности фирмы глобальные эффекты масштаба и синергию;
- ◆ *конкретные страновые рынки*, на которых работает фирма: ответственные за определенные страны и территории менеджеры должны разбираться в таких факторах, как местное законодательство, культура, конкуренция, системы распределения, средства рекламы. Эти менеджеры играют ключевую роль в удовлетворении потребностей местных покупателей, в соблюдении норм и стандартов принимающей страны, в расширении доли рынка и прибыльности операций корпорации в этой стране;
- ◆ *стратегия интернационализации* корпорации: топ-менеджеры из корпоративной штаб-квартиры должны сформулировать для фирмы стратегию интернационализации, а затем контролировать и координировать деятельность менеджеров, отвечающих за отдельные продукты, функциональные направления и страны, тем самым обеспечивая ее успешное осуществление.

Централизация и децентрализация контроля

На управление человеческими ресурсами в международной фирме влияет и то обстоятельство, хочет ли фирма централизовать принятие решений в корпоративной штаб-квартире или делегировать (децентрализовать) их дочерним компаниям. Фирмы, избирающие централизованный подход, часто предпочитают нанимать менеджеров из своей родной страны; фирмы, отдающие предпочтение децентрализованному принятию решений, с большей вероятностью приглашают на работу менеджеров из принимающих стран.

На выбор централизации или децентрализации влияют определенные организационные подходы и формы. Фирмы, рассматривающие себя как *мультилокальные*, чаще, чем *многонациональные* организации, предпочитают децентрализованное принятие решений. Делегированию полномочий менеджерам иностранных дочерних компаний способствует глобальная географическая структура. Форма

международного подразделения, наоборот, способствует централизации принятия решений в корпоративной штаб-квартире.

Вспомним из главы 14, что большинство международных предприятий располагается где-то между чистой централизацией и чистой децентрализацией. Что касается УЧР, большинство МНК на уровне корпоративной штаб-квартиры применяет общую стратегию человеческих ресурсов, но многие рядовые кадровые вопросы делегирует локальным и региональным представительствам. Это позволяет каждому зарубежному подразделению удовлетворять свои кадровые потребности и лучше соответствовать местным условиям, культуре и практике трудоустройства.

философия подбора персонала

Масштаб интернационализации фирмы и ее степень централизации или децентрализации влияют на философию в отношении национальности международных менеджеров (и подвергаются ее влиянию). Фирма может нанимать менеджеров из трех групп лиц: представителей материнской страны, принимающей страны и третьих стран.

Представители материнской страны (parent country nationals — PCNs) — это жители родной страны международной фирмы. Их привлечение к зарубежной деятельности сулит фирме множество преимуществ. Так как представители материнской страны в большинстве своем являются носителями той же культуры и образования, что и персонал корпоративной штаб-квартиры, трудностей с коммуникациями между ними и с координацией усилий должно быть меньше. Если глобальная стратегия фирмы включает в себя использование новых технологий или методов бизнеса, разработанных на внутреннем рынке, этим представителям, как правило, лучше всех удастся привить эти инновации в среде принимающей страны. Например, компания *Mercedes* отправила из ФРГ команду руководителей наблюдать за развитием производства в США. Компания хотела быть уверена в том, что на заводе в Алабаме успешно приживутся ее методы производства и фирменная приверженность качеству.

Однако в привлечении представителей материнской страны есть и свои недостатки. Как правило, им недостает знаний законов принимающей страны, ее культуры, экономической ситуации, социальной структуры и политических процессов. Конечно, людей можно всему этому научить, однако такое обучение стоит дорого (особенно если принять во внимание альтернативные издержки от потери времени руководителя) и не способно заменить собой знаний человека, родившегося и выросшего в принимающей стране. Кроме того, переезд и проживание представителя материнской страны за рубежом тоже зачастую обходятся недешево. Наконец, многие принимающие страны ограничивают число иностранных работников и/или требуют, чтобы определенный процент фонда заработной платы международной фирмы выплачивался работникам из числа местных жителей. Таким образом, международная фирма может не обладать полной свободой в найме на зарубежные позиции тех, кого захочется. В этой связи представители материнской страны в принимающих странах чаще всего назначаются на высокие руководящие и/или технические должности.

Представители принимающей страны (host country nationals — HCNs) — это жители страны, где фирма ведет свои зарубежные операции. Они обычно привлекаются на международные предприятия на должности низшего и среднего уровня, но нередко появляются и на управленческих и профессиональных позициях. Опытные МНК, такие как *Intel*, *Canadian Imperial Bank of Commerce*, *IBM* и *Nortel Networks*, часто нанимают местных представителей вместо того, чтобы отправлять своих сотрудников на профессиональные должности за границу. Среди более мелких фирм, развивающих деятельность за рубежом, многие также нанимают ППС, потому что у них недостаточно хороших менеджеров, чтобы отправлять кого-то в длительные зарубежные командировки.⁵

Привлечение местного персонала влечет за собой два главных преимущества. Во-первых, эти лица изначально понимают местные законы, культуру и экономическую ситуацию. Во-вторых, фирма избегает затрат, связанных с командированием менеджеров за рубеж, таких как расходы на переезд, повышение оклада в связи с работой в другой стране, оплата частных школ для детей. Впрочем, привлечение местных кадров может иметь и недостатки. Эти люди могут быть не знакомы с культурой и практикой фирмы, что ограничивает эффективность их деятельности. Как уже отмечалось выше, *Mercedes* отправила в США своих немецких специалистов в том числе и для того, чтобы следить за тем, чтобы новые работники понимали, какое внимание фирма уделяет качеству автомобилей.

Наконец, международная фирма может привлекать **представителей третьих стран** (third country nationals — TCNs), не являющихся жителями ни страны материнской фирмы, ни принимающей страны. Как и представителей материнской страны, лиц из третьих стран наиболее часто назначают на высшие руководящие и/или технические должности. Вместе представителей третьих стран и материнской страны называют **экспатриантами** — людьми, работающими и проживающими в странах, отличных от тех, где они родились. Раньше представители третьих стран привлекались в основном тогда, когда обладали каким-то особым опытом, получить который иными способами фирма не могла. Сегодня некоторые фирмы сознательно нанимают людей из третьих стран, демонстрируя тем самым глобальный масштаб своей деятельности. Такие фирмы, как *Nestle* и *Philips NV*, во многом полагаются на представителей третьих стран, так как считают, что их присутствие расширяет кругозор и опыт людей, работающих на их зарубежных предприятиях. Кроме того, некоторые фирмы увеличивают число представителей третьих стран в составе своих советов директоров, дабы придать совету более глобальную ориентацию.

У большинства фирм имеется систематическая стратегия выбора работников среди трех групп лиц при заполнении различных вакансий. Некоторые фирмы применяют **этноцентрическую модель привлечения персонала**, когда при назначении на высшие должности привлекаются в основном представители материнской страны. Данный подход основан на предположении о том, что мнение головного офиса фирмы должно преобладать над мнением дочерних предприятий и что экспатриированные представители материнской страны более эффективно представляют взгляды головного офиса на зарубежные операции. Другие международные фирмы следуют **полицентрической модели кадрового обеспечения**,

т. е. отдают предпочтение привлечению местных работников, считая, что лучше них местный рынок не знает никто. Наконец, в **геоцентрической модели кадрового обеспечения** все три группы имеют равные шансы при трудоустройстве. Применяющие этот подход фирмы хотят нанимать лучших из имеющихся кандидатов вне зависимости от того, выходцами из какой страны они являются.⁶

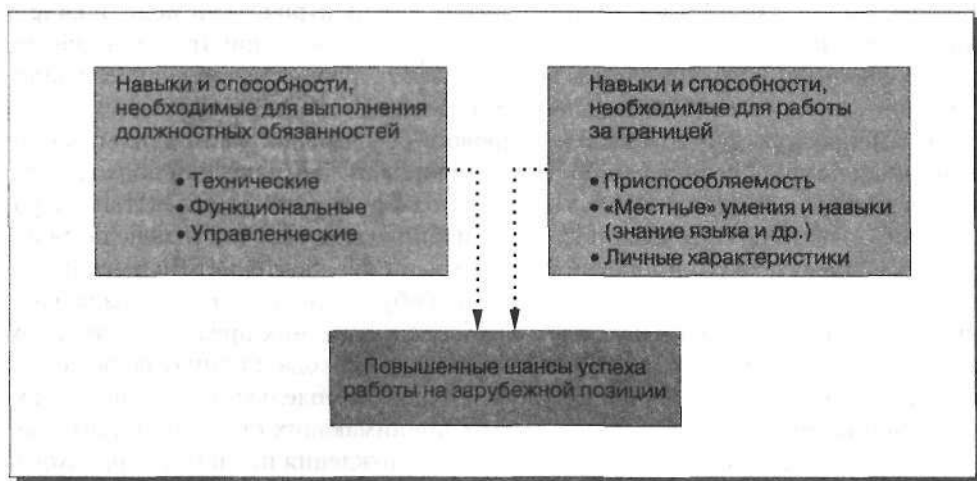
На выбираемую фирмой модель кадрового обеспечения часто влияет национальная культура. Европейские МНК применяют геоцентрический подход чаще, чем американские или японские. Данному подходу оказывает содействие Европейский Союз (ЕС), стремясь повышать мобильность рабочих и менеджеров в странах — членах союза. Японские фирмы отдают предпочтение этноцентричной модели кадрового обеспечения. Отчасти это обусловлено тем, что назначение японских менеджеров на ключевые должности в дочерних предприятиях фирм способствует применению в них консенсуального подхода к принятию решений. Иногда японские фирмы слишком увлекаются этой моделью. На низшие должности они обычно приглашают подданных принимающих стран, но на высокое руководящее место человеку неазиатского происхождения попасть трудно. Когда же такое случается, японцы при первых же признаках проблемы отправляют за границу своего человека. Кроме того, над менеджерами неазиатского происхождения в японских фирмах обычно нависает так называемый «стеклянный потолок»: высшие должности зарезервированы для руководителей из Японии. Из-за этого этноцентричная политика часто приводит к утрате лучших менеджеров из числа местных кадров: они ищут себе более ответственную и выгодную работу и находят ее у других, неазиатских работодателей.

Рекрутирование и отбор

Масштаб интернационализации фирмы, уровень централизации и философия подбора персонала помогают определить, какими навыками и способностями должны обладать международные менеджеры. Как показано на рис. 20.2, эти навыки и способности делятся на две категории: необходимые для выполнения должностных обязанностей и необходимые для работы за границей.

Прежде всего фирма должна определить деловые навыки, необходимые для выполнения должностных обязанностей. К примеру, фирме, имеющей на зарубежном рынке сборочный завод, необходим директор завода, понимающий технические аспекты выпускаемой там продукции, какие производственные процессы должны использоваться и т. п. Менеджеры по маркетингу такой фирмы должны знать, насколько в стране развиты средства рекламы, каналы распределения и рыночная конкуренция, знать демографические характеристики местных потребителей.

Далее фирма должна определить навыки и способности, которыми менеджер должен обладать, чтобы эффективно работать и функционировать за границей. Сюда входят способность менеджера приспосабливаться к новой культуре, владение местным языком, общее физическое и эмоциональное состояние, независимость и самостоятельность, наличие соответствующего опыта и образования.

Рис. 20.2. Навыки и способности, необходимые международным менеджерам

Очевидно, что представителю принимающей страны намного проще соответствовать этим требованиям, чем представителю материнской или третьей страны. В этой связи фирмы, применяющие этноцентрическую и геоцентрическую модели подбора персонала, должны выделять на отбор и обучение занимающих позиции за рубежом представителей материнской или третьей страны больше ресурсов, чем фирмы, полагающиеся на полицентрическую модель.

Рекрутирование менеджеров

Определив, какими навыками и способностями должен обладать международный менеджер, международная фирма должна найти некоторое число подходящих кандидатов на должность, а затем пригласить и отобрать лучшего из них.

Рекрутирование опытных менеджеров. Рекрутирование опытных менеджеров в международном бизнесе осуществляется с использованием различных каналов. Одним из основных источников кандидатов является сама фирма: ее сотрудники, уже работающие в принимающей стране, или те, кто работает в родительской стране и готов отправиться в длительную заграничную командировку. Последняя группа может включать в себя как менеджеров, никогда ранее не бывавших в таких командировках, так и менеджеров, ранее выполнявших заграничные поручения. Например, когда канадская дочерняя компания фирмы *Kal Kan* осуществляла проникновение на рынок кормов для животных в Польше, она поручила начало нового бизнеса команде канадских менеджеров польского происхождения. Другие компании для заполнения краткосрочных международных вакансий обращаются к услугам своих вышедших на пенсию руководителей. *Whirlpool*, например, повторно наняла одного из своих отставных главных инженеров, чтобы тот помог расширить производство на ее шанхайской фабрике стиральных машин, а *Quaker Oats* отправила туда же команду из пяти ушедших на пенсию сотрудников контролировать строительство завода по выпуску кукурузных хлопьев. Вышедшие на пенсию работники, как правило, с готовностью берут-

ся за такие поручения. К примеру, компания *Verizon* имеет в своей базе данных информацию о 725 бывших руководителях, готовых отправиться в кратковременные заграничные командировки.⁷

Международное предприятие может также попробовать найти перспективных менеджеров в других фирмах. Это могут быть менеджеры из числа жителей принимающей страны, соответствующие требованиям вакантной должности, или менеджеры, уже работающие за границей, но на другие фирмы. При подборе кандидатов на высшие должности фирмы часто обращаются к услугам так называемых **хэдхантеров** — «охотников за головами», специалистов по поиску потенциальных кандидатов. Хэдхантеры — это рекрутерские фирмы, активно ищущие квалифицированных менеджеров и других профессионалов для возможных вакансий в других организациях. Во многих странах мира, в том числе и в Японии, смена места работы долгое время осуждалась; в Европе до недавнего времени хэдхантинг считался неэтичным. Впрочем, отношение к этому виду деятельности меняется. Многие фирмы находят возможным даже переманивать высококвалифицированных японских сотрудников из японских фирм.

Иногда фирме оказывается выгодно переместить производственные мощности в районы, где есть доступ к квалифицированной рабочей силе. Например, когда *Upjohn* и *Pharmacia* (американская и шведская фармацевтические фирмы, соответственно) в середине 1990-х гг. объединились, они поначалу разместили корпоративную штаб-квартиру в Лондоне. Вскоре стало ясно, что там нет адекватного количества руководящих и технических кадров, чтобы обеспечить потребности предприятия. Лондон — один из самых дорогих городов мира, поэтому перемещать туда менеджеров из других мест было экономически неоправданно. Поэтому спустя некоторое время фирма перевела свою штаб-квартиру в Нью-Джерси, где расположены офисы многих других фармацевтических компаний. Руководство посчитало, что так фирма будет ближе к потенциальным менеджерам, обладающим опытом работы в фармацевтической сфере, а потому процесс рекрутирования станет немного проще.⁸

Можно с уверенностью говорить о наличии тенденции: в результате глобализации бизнеса рынок управленческих вакансий тоже становится глобальным. Например, из 150 топ-менеджеров *Imperial Chemical Industries PLC*, крупнейшей британской химической компании, менее половины имеют британское происхождение. Фирмы все чаще ставят эффективность труда выше национальности. Типичный представитель этой тенденции — *Nomura Securities*, крупнейшая в Японии брокерская фирма. Озабоченная сокращением своей доли глобального рынка, она обратилась к многоопытному руководителю из мира ценных бумаг, американцу Марку Чепмену, с предложением помочь ей активизировать глобальные операции, для чего возглавить штаб-квартиру, расположенную в Лондоне.

Рекрутирование молодых менеджеров. Крупные МНК нечасто нанимают выпускников вузов с тем, чтобы сразу же отправить их работать за границу. Некоторые фирмы, однако, нанимают вчерашних студентов, чтобы отправлять их в заграничные командировки в перспективе, а поначалу дают им работу на внутреннем рынке. Особенно привлекательны выпускники, владеющие иностранными языками, имеющие опыт путешествий за границу и специализирующиеся на

международном бизнесе или сходной сфере. Отдельные фирмы начали практиковать долгосрочный подход к развитию международных управленческих кадров. *Coca-Cola*, например, выработала инновационную стратегию рекрутирования менеджеров для будущих заграничных командировок. Компания активно ищет иностранных студентов, обучающихся в американских колледжах и университетах и намеревающихся после защиты дипломной работы вернуться в родную страну. Она рекрутирует и нанимает лучших из этих выпускников и предлагает им пройти годовую программу обучения. Домой новые менеджеры могут вернуться в статусе штатных сотрудников *Coca-Cola* и получить назначение в подразделения МНК, ведущие операции в их странах.

Отбор менеджеров

После приглашения достаточного числа кандидатов менеджеры по человеческим ресурсам должны решить, кто из них наиболее подходит для заполнения вакантного места. Наиболее перспективные кандидаты обладают следующими характеристиками:

- ✦ управленческая компетенция (технические навыки, лидерство, знание корпоративной культуры);
- ✦ соответствующая подготовка (формальное обучение, знание принимающей страны, ее культуры и языка);
- ✦ приспособляемость к новым ситуациям (умение одновременно приспосабливаться к новой работе и к новой среде, приспосабливаться к сотрудничеству с представителями принимающей страны, приспосабливаться к новой национальной культуре).

Когда речь идет о менеджерах-экспатриантах, переоценить важность процесса отбора трудно. В случае, если экспатриант не справится со своими обязанностями, потери будут чрезвычайно велики. Неудача экспатрианта — это преждевременное возвращение экспатрированного менеджера в свою страну из-за неспособности выполнить зарубежное задание. По оценкам экспертов, потери, связанные с подобными ситуациями, начинаются от \$40 000 и могут достигать \$250 000 (эти суммы включают в себя затраты на первоначальное обучение, расходы на переезды и снижение управленческой производительности труда, но не включают в себя снижение эффективности самой иностранной дочерней компании). Неудачи в этой сфере происходят сплошь и рядом. Во многих американских фирмах число неудачных случаев составляет от 20 до 50%, и, судя по всему, это намного выше, чем в фирмах из Европы и Японии.⁹

Главная причина неудач менеджеров-экспатриантов состоит в том, что они сами и/или их жены (мужья) и семьи не могут приспособиться к жизни в новых условиях. В связи с этим менеджеры все чаще оценивают «нетехнические» аспекты того, насколько кандидат подходит для выполнения заграничных обязанностей. Определенные навыки и способности оцениваются относительно просто. Например, установить, в какой мере кандидат владеет иностранным языком, не составляет особого труда. Установить культурную приспособляемость человека сложнее, тут требуются разнообразные средства. Большинство фирм в процессе

отбора комбинированно используют тесты (проверку личных качества, тесты индивидуальных способностей и др.) и собеседования. Полезно также обращаться в специализированные центры оценки, предлагающие многодневные программы из нескольких упражнений, тестов и интервью. Такие программы обеспечивают углубленное знакомство с несколькими потенциальными кандидатами в одних и тех же условиях.

Следующий важный аспект — мотивация кандидата к выполнению международной задачи и его заинтересованность в этом.¹⁰ Некоторых менеджеров такие задачи привлекают: кому-то приятна сама мысль о жизни за границей, кому-то данный опыт видится полезным с точки зрения будущих карьерных планов. Другим претит сама мысль о том, что им с семьей придется сняться с обжитого места и ехать неизвестно куда, особенно в страну совершенно иной культуры. Как уже говорилось, неспособность семьи приспособиться к новой культуре — это ведущая причина неудачных длительных заграничных командировок. Поэтому большинство фирм также обращают внимание на то, насколько мотивированы и заинтересованы семьи. Эффективность работы менеджеров зачастую снижается, если переезд за границу делает несчастным одного из супругов, оторванного от друзей и некомфортно чувствующего себя в новой культуре. Очевидно, что переезд за границу бьет по семье гораздо больше, чем переезд в другой город в своей стране. У детей могут возникнуть проблемы с интеграцией в новую школьную культуру — особенно если они не говорят на местном языке. Может оказаться, что изучение предметов в новой школе ушло далеко вперед (или сильно отстало) от того, что дети проходили дома.¹¹ Вдобавок, возникает проблема второй карьеры. У «вторых половин» могут возникнуть трудности с оформлением длительного отпуска на своей работе, из-за чего их продвижение по карьерной лестнице может быть поставлено под угрозу. Хуже того, трудовое законодательство новой страны может помешать или воспрепятствовать супругу (супруге) менеджера в новом легальном трудоустройстве.

Учитывая риск, связанный с возможной неудачей менеджеров-экспатриантов, фирмы часто выделяют на отбор и обучение кандидатов значительные ресурсы.¹² *AT&T*, например, гордится тем, как тщательно компания подходит к выбору менеджеров для заграничных командировок. В рамках этого процесса фирма давно проводит проверки личных качеств и собеседования. Теперь она привлекает к оценке кандидатов психологов, а также обращает повышенное внимание на семейные вопросы. В дополнение к этому все кандидаты заполняют анкету, с помощью которой они могут оценить собственную мотивацию к переезду за границу. Некоторые вопросы, используемые фирмой при отборе потенциальных экспатриантов и их супругов, приведены в табл. 20.1. По заявлениям *AT&T*, данное упражнение способствует самоанализу со стороны менеджеров. Как результат, менеджеров, отказывающихся от долгих заграничных командировок по собственному желанию, стало больше.

Многие международные фирмы волнует не только то, в какой степени потенциальный кандидат приспособится к новой культуре, но и то, насколько он в нее вписывается.¹³ Например, некоторые американские фирмы многие годы старались не

Таблица 20.1

Анкета компании AT&T для отбора кандидатов на работу за рубежом

Придется ли вашему супругу (супруге) прервать свою карьеру, чтобы сопровождать вас за границей? Если да, то как, по вашему мнению, это повлияет на вашего супруга (супругу) и на ваши взаимоотношения?

Нравится ли вам самостоятельно находить выход из новых ситуаций?

Сохранение за вами вашего рабочего места по возвращении обратно будет целиком и полностью зависеть от вас. Как вы относитесь к неформальным связям и самостоятельному отстаиванию своих интересов?

Насколько хорошо вам удается заводить новые социальные связи?

Можете ли вы представить свою жизнь без телевизора?

Насколько для вас важно проводить значительное время в кругу людей такого же этнического, расового, религиозного и национального происхождения, что и вы?

Оглядываясь на свой прошлый опыт, можете ли вы выделить в нем эпизоды, свидетельствующие о настоящем интересе к знакомству с другими людьми и культурами?

Отпуск в другой стране для вас скорее правило или исключение?

Нравится ли вам пробовать кухню других стран?

Можете ли вы терпеливо ожидать мастера по ремонту?

Источник: Consultants for International Living. «As Costs of Overseas Assignments Climb, Firms Select Expatriates More Carefully», *Wall Street Journal*, January 9, 1992, p. B1. Публикуется с разрешения «Wall Street Journal». © 1992 Dow Jones & Company, Inc. Все права защищены.

посылать женщин-менеджеров в командировки в такие страны, как Япония, предполагая, что они не будут приняты в культуре, где работа женщины вне дома не поощряется. Однако, как показывают исследования, эти опасения преувеличены. Жители принимающих стран реагируют главным образом на иностранное происхождение таких руководителей, а не на их половую принадлежность.

Вопросы экспатриации и возвращения

Отправляясь в длительные заграничные командировки, представители материнской страны сталкиваются с огромными сложностями в виде адаптации к новой культуре. Работа в условиях чужой культуры и постоянное соприкосновение с ней могут вызвать **культурный шок** — психологическое явление, вызывающее чувства страха и беспомощности, раздражительность, дезориентацию. В результате работы в новом и незнакомом культурном окружении новые экспатрианты могут ощущать чувство утраты в отношении привычной культурной среды, а так-

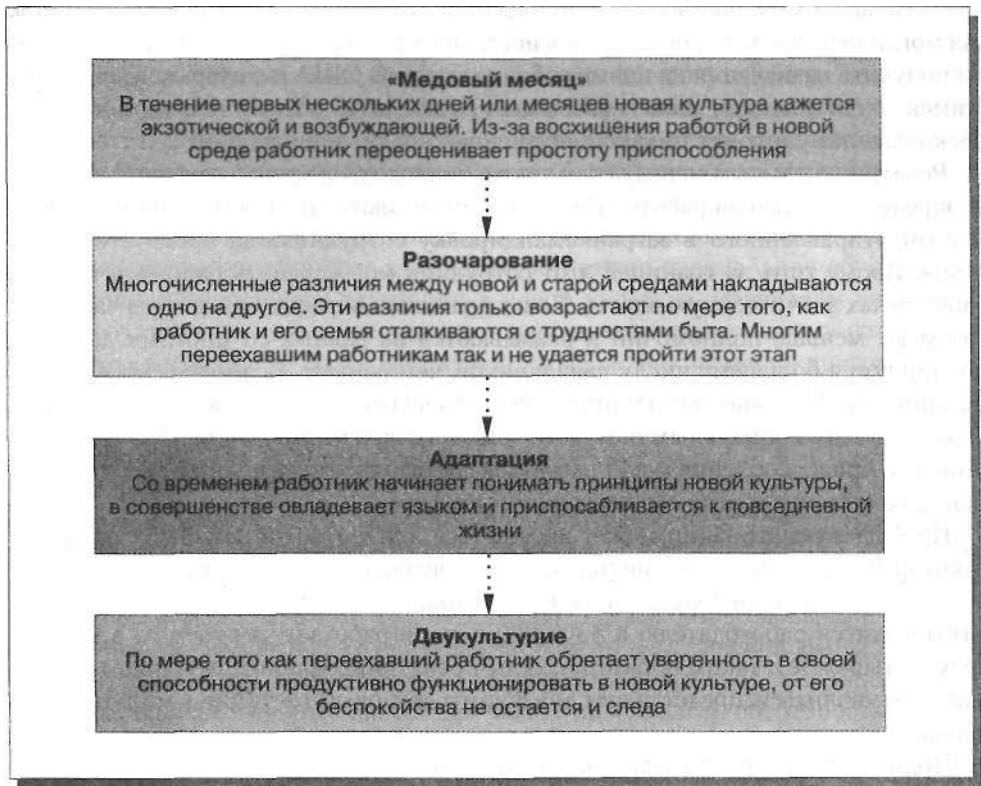
Углубленное изучение географии и истории

Разнообразный географический состав и сложная история Южно-Африканской Республики сказываются практически на всех аспектах повседневной жизни и затрудняют эту самую жизнь тем, кто к ним не привык. Узнайте больше о том, почему знание этой страны является неотъемлемой составляющей успеха.



www.prenhall.com/griffin

Рис. 20.3. Этапы адаптации к новой культуре



же смятение, непринятие, самосомнение и снижение самооценки.¹⁴ Адаптация к новой культуре, как показано на рис. 20.3, обычно происходит в четыре этапа.¹⁵

Культурный шок снижает эффективность и производительность экспатрианта, поэтому международные предприятия вырабатывают различные стратегии смягчения его последствий. Одно простое решение состоит в том, чтобы еще до отъезда предоставить экспатриантам (и их семьям) обучение другому языку и культуре, чтобы они лучше понимали и предвидели предстоящие культурные перемены. Помимо такого формального обучения фирмы могут отправлять людей в короткие ознакомительные командировки, а также следить за тем, чтобы экспатрианты понимали, какую роль каждая заграничная командировка играет в их карьере.

Что интересно, **репатриация** — возвращение менеджеров по завершении заграничной командировки обратно домой — требует к себе почти такого же внимания, что и экспатриация. Если экспатриация менеджеров и их семей прошла успешно, они могут привыкнуть к жизни и работе в чужой культуре. Возвращение домой может оказаться для них почти таким же травматичным, как и переезд за границу. Одной из причин трудности репатриации является то, что люди предпо-

лагают, будто дома ничего не изменилось. Они рассчитывают вернуться к старым друзьям, знакомым обстановкам, привычной повседневной рутине. Однако друзья могли переехать или обзавестись новыми социальными связями, коллеги могли получить назначения на новые рабочие места. В США некоторым возвращающимся экспатриантам даже отказывают в кредите, потому что за последние несколько лет у них нет никакой внутренней кредитной истории!¹⁶

Репатрированным менеджерам также приходится мириться с переменами и неопределенностью на работе. Фирма может не знать, что произойдет с рабочим местом отправленного в заграникомандировку сотрудника за время его отсутствия. Кроме того, за границей этот сотрудник мог «править балом» и иметь в своих руках значительную власть. По возвращении обратно менеджеры чаще всего имеют меньше полномочий и оказываются на равных со многими другими, подчиняются большему числу начальников, чем раньше. Возможно также, что в принимающей стране экспатрированные менеджеры и их семьи пользовались более высоким социальным статусом, чем по возвращении домой. Проблемы повторного приспособления могут оказаться достаточно серьезными и требуют внимания со стороны и самих менеджеров, и их фирм.

Проблема репатриации может выливаться для фирмы в немалые суммы. По некоторым оценкам, в течение года после возвращения домой четверть репатрированных работников уходят от своих работодателей. В США средний экспатриант обходится работодателю в \$300 000 в год и работает за рубежом в течение трех-четырех лет; таким образом, каждый репатрированный руководитель, решающий уволиться, представляет для фирмы потерю инвестиции в миллион долларов.

Подводя итог, можно сказать, что проблемы экспатриации и репатриации можно уменьшить, если международные предприятия будут систематически обеспечивать экспатрируемых менеджеров организационными программами карьерного роста.¹⁷ Как показывают недавние исследования, вероятность успешного выполнения менеджерами зарубежных заданий возрастает, если менеджеры:

- ✦ могут свободно выбирать, согласиться им на заграникомандировку или отказаться от нее;
- ✦ заранее получают реалистичное представление о новом рабочем месте и о своем задании;
- ✦ получают реалистичное представление о том, как будет проходить их репатриация;
- ✦ по возвращении домой получают помощника, который будет отстаивать их интересы и обеспечивать корпоративную и социальную защиту, пока менеджеры находятся за границей;
- ✦ будут четко видеть связь между заграникомандировкой и долгосрочным карьерным ростом.

Последний из этих пяти элементов наиболее критичен в определении успеха экспатрианта.

Обучение и развитие

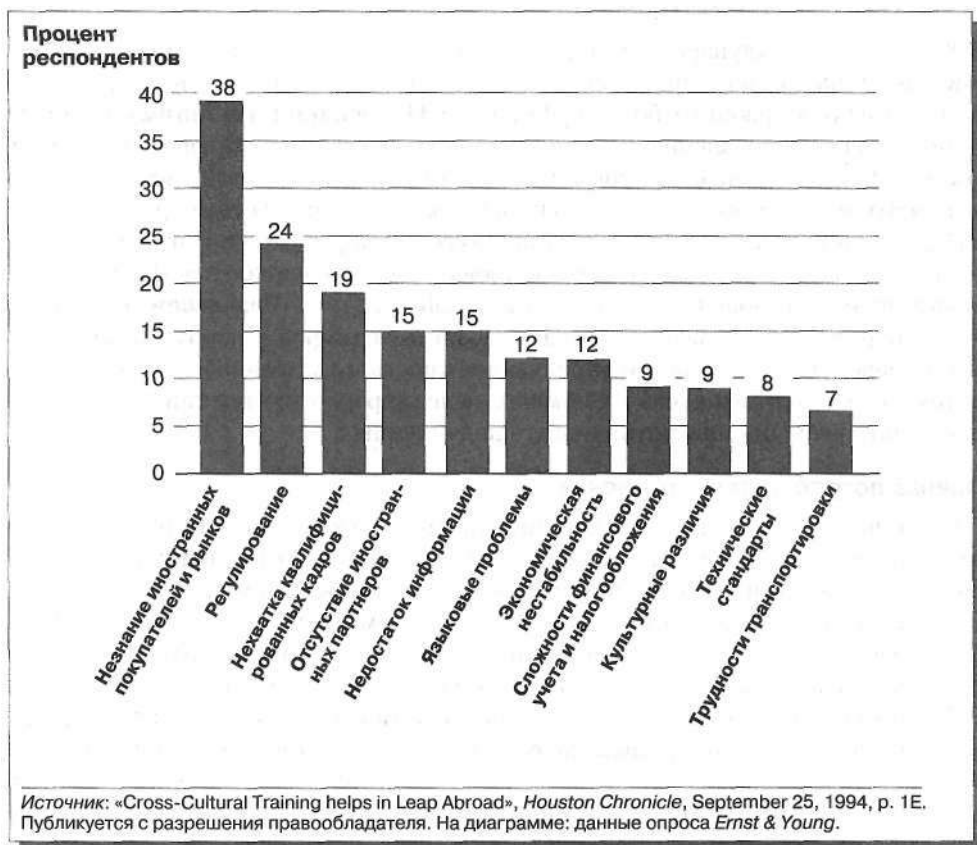
Отдел кадров международной фирмы также должен предоставить менеджерам (как материнской компании, так и иностранных офисов) обучение и развитие, чтобы помочь им работать более эффективно. **Обучением (тренингом)** называется подготовка, направленная на развитие конкретных рабочих навыков и способностей. Например, учебные программы могут быть направлены на помощь работникам в освоении иностранного языка, в использовании нового оборудования, во внедрении новых производственных процессов. Для работников, отправляющихся в длительные заграничные командировки, важно специальное обучение, направленное на упрощение адаптации в новой культуре. **Развитием** называется общее образование, связанное с подготовкой менеджеров к новому назначению и/или перемещению на более высокую должность. Как правило, программа развития может быть нацелена на помощь менеджерам в улучшении способности принимать решения или мотивировать подчиненных.

Оценка потребностей в обучении

Прежде чем осуществлять сколько-нибудь значимую программу обучения или развития, фирма должна оценить, каковы ее потребности в обучении и развитии. Эта оценка включает в себя определение разрыва между тем, что умеют делать менеджеры и рабочие, и тем, что, по мнению фирмы, они должны уметь делать. Предположим, например, что ведущая операции в Латинской Америке фирма хочет, чтобы ее сотрудники свободно говорили по-испански. Если большинство ее работников в совершенстве владеют испанским языком, потребность в языковом обучении будет минимальна, но если таких людей относительно мало, может потребоваться обширное обучение. Оценка потребностей в обучении — чрезвычайно важный элемент международного управления ЧР. Фирмы, недооценивающие эти потребности, могут столкнуться с серьезными трудностями. Именно недостаток знаний об иностранных покупателях и рынках является главным барьером на пути успешного проникновения на такие рынки (рис. 20.4).

У фирмы, только проникающей на международный рынок, потребности в обучении и развитии будут отличаться от потребностей устоявшихся глобальных фирм. Недавно появившаяся на мировой арене фирма, скорее всего, будет испытывать частичный или даже полный недостаток опытных международных менеджеров. В этой связи ее затраты на обучение и развитие будут существенными. У глобальной фирмы, напротив, имеется целый штат обученных и опытных менеджеров, уже успевших поработать за рубежом и обладающих соответствующими навыками и способностями. Но даже в этом случае какое-нибудь организационное изменение может потребовать обучения. Например, когда компания *Jaguar* приобрела в Англии завод, где раньше изготавливались автомобили «Ford Escort», менеджеры столкнулись там с деморализованным, не желающим нести ответственность за принятие решение трудовым коллективом. Всех работников отправили на специальные семинары, призванные, во-первых, повысить их технические навыки, а во-вторых, мотивировать на самостоятельное принятие ключевых решений.¹⁸

Рис. 20,4. Барьеры проникновения на зарубежные рынки



Основные методы и процедуры обучения

Первое, о чем должна подумать международная фирма, планируя обучение и развитие, это применять ли стандартные программы или разработать свои собственные, специальные. За определенными видами готового тренинга можно обратиться в обычные розничные магазины: например, там можно купить курсы самостоятельного изучения иностранного языка на кассетах или компакт-дисках. Компания *Prudential Insurance* даже предлагает семьям экспатриантов специальные пакеты тренинговых программ — в свете той роли, которую семейные проблемы играют в неудачах менеджеров-экспатриантов, это хорошая идея. Одно из преимуществ стандартных программ состоит в том, что они, как правило, дешевле специализированных. С другой стороны, стандартная программа может не полностью отвечать потребностям фирмы.

Как результат, большинство программ обучения и развития разрабатываются под конкретные задачи конкретной фирмы. В крупных МНК обычно имеются целые отделы обучения и развития, создающие кастомизированные программы

под уникальные потребности отдельных менеджеров и/или бизнес-единиц. Само обучение и развитие может происходить в типичной аудиторной обстановке внутри фирмы, на рабочих местах или в других условиях, например, в конференц-зале или в гостинице. Специализированные программы стоят дороже стандартных, однако они гарантируют, что работники получают именно ту информацию, которую фирма сочтет нужной. Вне зависимости от стандартизации или специализации в большинстве программ используется сразу несколько методов обучения. Очень распространены лекции и «домашнее чтение», равно как и обучение с использованием видеоматериалов и web-ресурсов. Все большую роль в межкультурном образовании играют мультимедийные технологии. По словам С. Дунунга, президента *Atma Global*, одного из новаторов в этой области, МНК все больше требуется глобальное (причем одинаково качественное) и гибкое межкультурное обучение работников. С использованием мультимедийных подходов сотрудники фирм, находясь в разных точках планеты, могут пользоваться учебными материалами в удобное для них время дня и ночи.

В изучении других культур очень полезны ролевые игры и другие формы эмпирического обучения. *Motorola*, например, готовит своих менеджеров к зарубежным командировкам с помощью имитации нового рабочего места.¹⁹ Также используется метод кейсов, хотя и не столь часто, как другие методы. Учебные материалы часто приходится адаптировать к разным культурным контекстам. Например, один консультант, приглашенный для производства учебных видеоматериалов для *Bally of Switzerland*, сначала предположил, что для каждого регионального офиса фирмы можно будет использовать одну и ту же видеозапись с небольшими изменениями в сценарии. Но по ходу дела выявилось столько языковых и культурных отличий, что пришлось для каждого представительства снимать свою программу.

Адаптироваться приходится и самим инструкторам. Одна профессиональная преподавательница сообщала о трудностях применения ее обычного подхода в Таиланде. Она предпочитала неформальный подход и вовлечение участников в процесс обучения посредством ролевых игр и других форм взаимодействия. Оказалось, однако, что тайские менеджеры в такой неформальной обстановке чувствуют себя неловко; ролевые игры не вызывали у них энтузиазма, скорее наоборот. В конечном итоге инструктору пришлось избрать более формальный стиль и излагать свои материалы методом чтения лекций.²⁰

Развитие молодых международных менеджеров

Усиливающаяся глобализация бизнеса привела большинство МНК к пониманию важности интернационализации своих менеджеров на ранних этапах их карьеры. До конца 1980-х гг. большинство американских МНК отправляли в важные заграничные командировки в основном тех, кто проработал в фирме от 7 до 10 лет. Сегодня многие из этих МНК сознают, что развитие международных знаний и опыта руководителей необходимо начинать раньше, а заграничные командировки систематически интегрировать в индивидуальные карьерные планы. Например, *GE* обеспечивает своих профессионалов языковыми и межкультурными тренингами, даже несмотря на то, что кого-то из них могут так никогда и не послать работать

за границу. Такой тренинг важен даже в этом случае, потому что сотрудникам компании наверняка придется работать рука об руку с коллегами-выходцами из других стран и высокопоставленными представителями партнерских, снабженческих и клиентских организаций *GE*. Кроме того, подобный тренинг помогает работникам обрести понимание международных рынков своей фирмы. Другие организации, такие как *American Express* и *Johnson & Johnson*, временами отправляют в зарубежные командировки менеджеров, проработавших на своих должностях всего 18–20 месяцев. *PepsiCo* и *Raychem* привлекают молодых менеджеров из своих иностранных подразделений для работы в США, чтобы обеспечить им знание культуры компании и ее технологий.

Американские фирмы — не единственные, кто делает работу за рубежом неотъемлемой частью карьерного пути своих молодых менеджеров. Дочернее производственное предприятие корпорации *Honda* в США отправляет менеджеров из США в Токио на многолетнюю стажировку, за время которой они ближе знакомятся с производственной и операционной философией преуспевающего автопроизводителя. Компания *Samsung* регулярно отправляет своих руководителей за рубеж с самыми разными целями. У *Samsung* есть еще более интересная стратегия: отправлять молодых менеджеров на целый год в определенные места за границу, не давая конкретных должностных инструкций. Предполагается, что в течение этого времени менеджеры будут изучать местный язык и знакомиться с культурой. Идея в том, что при последующем назначении менеджера, занимающего к тому времени более высокую должность, в то же самое место он сможет функционировать эффективнее. Эта программа обходится *Samsung* приблизительно в \$80 000 на человека в год, однако руководство фирмы считает, что эти инвестиции быстро окупятся.

Оценка результатов труда и размеры компенсации

Следующий важный элемент международного управления ЧР состоит в проведении оценки результатов работы и определении размеров оплаты труда и льгот. Если рекрутирование, отбор и обучение с развитием касаются в основном вопросов, предшествующих выполнению работником своих обязанностей, то оценка и оплата труда связаны с «текущими» вопросами, сказывающимися и на сотруднике, и на фирме в течение длительного времени после отправки человека за границу.

Оценка результатов труда в международном бизнесе

Оценка результатов труда — это процесс определения того, насколько эффективно люди выполняют свою работу. Проводится она в целях обеспечения обратной связи с индивидами, которые получают представление о том, насколько эффективно они выполняют свои обязанности, определения критериев, на основе которых осуществляется вознаграждение наиболее эффективных работников, идентификации сфер, где требуются дополнительные обучение и развитие, а также идентификации проблемных областей, где может требоваться замена должностного лица.

В основе оценки результатов труда международных топ-менеджеров должно лежать четкое представление фирмы о целях ее зарубежной деятельности. Цели успешной дочерней компании, работающей на зрелом и стабильном зарубежном рынке, будут отличаться от целей нового проекта, продвигаемого в растущей, но нестабильной отрасли. Соответственно фирма, назначая двух своих менеджеров в эти разные дочерние компании, должна понимать, что от них не следует ждать одних и тех же результатов. Аналогично, менеджеры зарубежных дочерних компаний, выступающих в роли центров затрат, не должны оцениваться по тем же стандартам, что и менеджеры центров прибыли.

При оценке фактических результатов работы менеджера фирма может принимать во внимание объем продаж, размер прибыли, увеличение доли рынка и любые другие показатели и индикаторы, которые сочтет важными. Если дочерняя компания испытывает какие-либо проблемы, возможно, результаты труда было бы правильнее оценивать по тому, насколько конкретный менеджер способствовал их решению. Например, хорошим результатом (во всяком случае, в краткосрочной перспективе) может считаться уменьшение чистого убытка или прекращение снижения доли рынка.

Фирма должна сопоставлять ожидаемые и фактически достигнутые результаты и находить объяснение расхождениям между ними. На этом этапе присутствует элемент диагностики: почему результаты труда менеджера являются приемлемыми или неприемлемыми? Связаны ли проблемы с недостаточной развитостью навыков менеджера? Или с непредвиденными обстоятельствами? Лежит ли ответственность за некоторые возникшие проблемы на головном офисе, не обеспечившем менеджеру адекватное обучение? Конечно, на ожидания могут влиять культурные ценности: в индивидуалистической культуре общие результаты работы организации в большей степени «распределяются» между отдельными менеджерами, чем в коллективистской. Поэтому оценка результатов труда усложняется, если оценивающий и оцениваемый принадлежат к разным культурам.

Частота проведения оценки зависит от конкретных обстоятельств. В национальной фирме она может проводиться хоть ежеквартально. В международном бизнесе частота проведения оценок результатов труда ограничена географическими факторами. Предполагается, что международные менеджеры должны регулярно отправлять в штаб-квартиру отчеты о результатах своей деятельности. Пока содержание этих отчетов не выходит за рамки допустимых параметров, фирма, скорее всего, будет ограничиваться формальными оценками, проводимыми, например, один раз в год. Однако если отчеты свидетельствуют о проблемах, оценка может проводиться чаще, чтобы вернуть ситуацию в норму.

Определение размеров компенсации в международном бизнесе

Другой важный аспект международного управления человеческим ресурсами — это определение размеров компенсации труда менеджеров. Чтобы сохранять конкурентоспособность, фирмы должны обеспечивать своим менеджерам на каждом конкретном рынке превалирующие компенсационные пакеты. Эти пакеты могут включать в себя заработную плату и прочие выплаты, размер которых определяется такими факторами рынка труда, как спрос и предложение управленческих

кадров, род деятельности, требования в отношении профессионального лицензирования, уровень жизни, государственное регулирование, налоговый кодекс и др. Например, в Германии принято оплачивать расходы топ-менеджера на использование личного автомобиля в служебных целях. В Японии менеджерам предоставляется служебный автомобиль с полной компенсацией затрат на его эксплуатацию. Кроме того, японские руководители получают большие суммы денег на оплату развлечений и деловых подарков. Британские компании тоже предоставляют своим менеджерам служебный автотранспорт. В США фирмы предоставляют руководящим сотрудникам льготы по здравоохранению, потому что такие льготы не облагаются подходящим налогом.

Оплата труда экспатрированных менеджеров. Более сложным вопросом является определение размеров компенсации для экспатрированных менеджеров. Большинство международных фирм считают необходимым обеспечивать таким менеджерам дифференцированную оплату, учитывающую резкие отличия в стоимости валют, уровне жизни, обычаях и т. д.²¹ Когда менеджеры отправляются в кратковременные заграничные командировки, их «домашняя» заработная плата, как правило, не изменяется. (Конечно, при этом менеджерам компенсируются такие кратковременные расходы, как проживание в гостинице, питание, транспорт.) Если же планируется командировка на неопределенный или длительный срок, размер оплаты обычно корректируется с тем, чтобы обеспечить менеджеру соответствующий уровень жизни в принимающей стране. Эта корректировка особенно важна, когда менеджер переезжает из дешевой страны в дорогую или из страны с высоким уровнем жизни в страну, где уровень жизни ниже. О том, как различаются прожиточные минимумы в разных городах, характеризующихся высокой международной активностью, можно судить по данным табл. 20.2.

В качестве точки отсчета при определении размера дифференцированной оплаты труда берется **надбавка в связи с прожиточным минимумом**. Эта надбавка должна компенсировать разницу между прожиточным минимумом в своей и принимающей стране. Предполагается, что отправляющийся в заграничную командировку менеджер должен вести такой же уровень жизни, как и дома. Если прожиточный минимум в другой стране выше, на свою существующую зарплату менеджер не сможет обеспечить себе такой же уровень жизни, поэтому фирма выделяет ему дополнительные средства, покрывающие эту разницу. Конечно, если прожиточный минимум принимающей страны ниже, чем дома, такая надбавка не требуется.

Иногда фирмам приходится доплачивать менеджерам за то, чтобы они согласились отправиться в командировку в относительно непривлекательное место. Найти людей, готовых отправиться работать в Англию или Японию, несложно, однако гораздо труднее убедить человека поехать, скажем, в Колумбию или в Афганистан. Связанная с такими командировками доплата называется **премией за трудность** или **премией за работу за рубежом** и, в сущности, представляет собой дополнительный стимул для индивида, чтобы тот принял назначение. Например, когда в Анголе закончилась кровопролитная гражданская война, французская нефтяная компания *TotalFinaElf* захотела вернуть туда своих менеджеров, однако для этого ей пришлось предложить им немалые суммы денег. Но даже при этом согласившиеся поехать в Анголу руководители настаивали на том, чтобы их командировка дли-

Таблица 20.2

Относительная стоимость жизни в отдельных городах мира (2003 г.)

Рейтинг	Город	Индекс
1	Токио, Япония	126.1
2	Москва, Россия	114.5
3	Осака, Япония	112.2
4	Гонконг	111.6
5	Пекин, Китай	105.1
6	Женева, Швейцария	101.8
7	Лондон, Великобритания	101.3
8	Сеул, Южная Корея	101.0
9	Цюрих, Швейцария	100.3
10	Нью-Йорк, США	100.0
11	Шанхай, Китай	98.4
12	Санкт-Петербург, Россия	97.3
13	Осло, Норвегия	92.7
14	Ханой, Вьетнам	89.5
15	Копенгаген, Дания	89.4
16	Хошимин, Вьетнам	88.5
17	Милан, Италия	87.2
18	Шэньчжэнь, Китай	86.7
19	Гуанчжоу, Китай	86.7
20	Уайт-Плейнс, штат Нью-Йорк, США	86.2

Источник: Runzheimer International

лась не более года. Как рассказывается в разделе «Мир в фокусе», некоторые пункты назначения настолько нестабильны, что существуют даже фирмы, специализирующиеся на обеспечении там безопасности.

Наконец, многим международным предприятиям также приходится вводить систему выравнивания налогов. Система выравнивания налогов обеспечивает соответствие чистого дохода экспатрированного менеджера в принимающей стране чистому доходу этого менеджера в родной стране. В каждой стране действуют свои законы в отношении налогообложения доходов своих граждан, доходов работающих на ее территории граждан других государств и/или доходов ее граждан, работающих в других странах. Наиболее распространена система, когда выравниванием налогов экспатрированных менеджеров фирмы занимается ее бухгалтерия. Бухгалтеры фирмы определяют, сколько налогов менеджер платит дома и сколько он будет платить в принимающей стране, и, исходя из этого, вносят необходимые коррективы, приравнивая одни налоги к другим.

На рис. 20.5 схематично показано, как одна крупная нефтяная компания формирует пакеты оплаты труда своих менеджеров-экспатриантов. Блоками в центральной части схемы обозначена базовая заработная плата индивида до отправки за границу. После отправки в такую командировку по блокам в верхней и нижней части схемы производятся соответствующие корректировки. Предположим, например, что в настоящее время американский менеджер, которому предстоит работать за границей, зарабатывает \$100 000 в год, из которых \$25 000 он платит в виде

Мир в фокусе

Обеспечение безопасности как бизнес

Обеспечение безопасности работников, отправляющихся в командировки за рубеж, — насущная проблема многонациональных фирм. В некоторых странах, таких как Колумбия, процветает практика похищения иностранцев и/или членов их семей с последующим требованием выкупа. Чаще всего целями преступников становятся крупные руководители: считается, что работодатели выложат за их освобождение крупные суммы денег. Проблемы других мест связаны с политической нестабильностью. В последнее время это относится к Сьерра-Леоне, Индонезии и странам Ближнего Востока.

Иногда в таких ситуациях предприниматели находят для себя определенные возможности. Во многих нестабильных и/или опасных регионах местные компании предлагают личных телохранителей, продают пуленепробиваемые стекла для автомобилей и жилых помещений, предоставляют информацию о небезопасных районах. Когда же случаются проблемы, местные предприниматели часто участвуют в переговорах и расследованиях.

Особенно больших успехов добилась британская фирма под названием *Air Partner*, специализирующаяся на эвакуации людей в чрезвычай-

ных ситуациях. Основатель *Air Partner* Алан Мэрлер узнал, что хотя у большинства МНК имеются детальные планы вывоза работников из иностранных зон бедствия, часто эти планы идут насмарку из-за банального отсутствия самолета. Его компания обеспечивает надежный воздушный транспорт и имеет длинный список международных клиентов, готовых платить за то, чтобы быстро вывезти своих людей из опасного места.

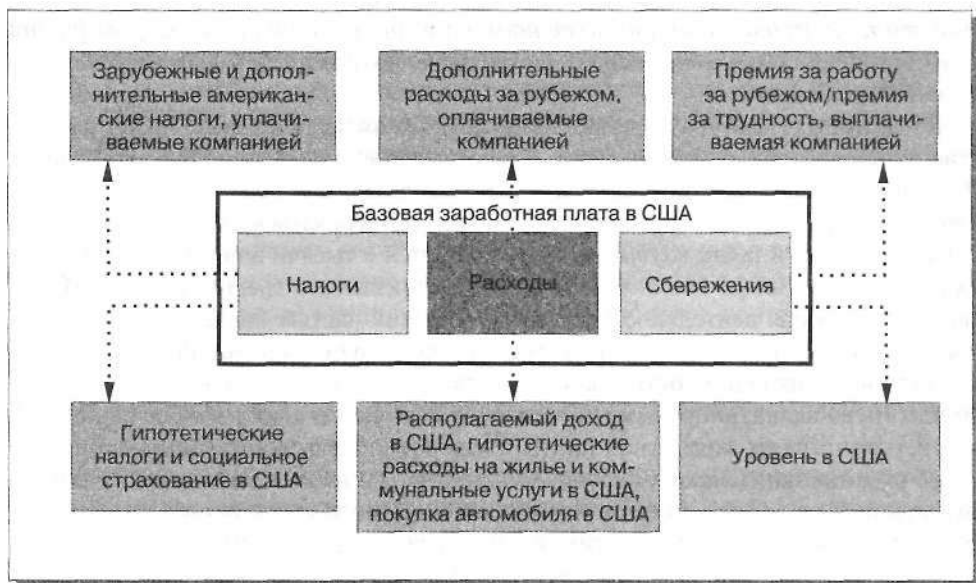
Air Partner имеет опыт успешной эвакуации людей из «горячих точек» Чечни, Кувейта, Саудовской Аравии, Албании, Вост-Индии и Индонезии. Например, в 1999 г., когда в Индонезии разразился политический кризис, компания обеспечила безопасный вылет из страны 250 менеджерам западных компаний и членам их семей. Сколько это стоило? Некоторые фирмы платят *Air Partner* \$60 000 в год за то, чтобы иметь возможность воспользоваться ее услугами, когда в том возникнет необходимость. Другие платят фиксированный тариф: \$15 000 за эвакуацию одного человека.

Источник: «Flight to Safety», *Forbes*, May 29, 2000, pp. 166-168.

налогов, \$10 000 сберегает, а оставшиеся \$65 000 тратит. Предположим также, что на жилье этот менеджер в настоящее время тратит \$2000 в месяц (выплаты по ссуде плюс коммунальные услуги). Фирма скорректирует общий размер оплаты труда менеджера с тем, чтобы по возможности уравнивать этот размер с доходом, получаемым в настоящее время в США. Предположим, за границей расходы на проживание и коммунальные услуги примерно на 20% выше, чем в США, а прочие потребительские товары и услуги дороже в среднем на 10%. Соответственно фирма выплатит своему сотруднику дополнительную сумму на оплату проживания, равную его текущим затратам на жилье плюс 20%, или \$400 в месяц. Оставшаяся часть расходов менеджера будет увеличена на 10%. Аналогичные корректировки осуществляются и для других компонентов, показанных на рис. 20.5.

Пакеты льгот для экспатрированных менеджеров. Международные фирмы должны представлять своим экспатрированным менеджерам не только корректировку заработной платы, но и специальные формы льгот в дополнение к тем, что менеджер получает дома, таких как медицинское страхование и оплачиваемый отпуск. К специальным льготам относятся жилье, образование, медицинское обслуживание, поездки в родную страну и членство в различных клубах.

Рис. 20.5. Схема расчета компенсационного пакета сотрудников-экспатриантов



Одна из наиболее распространенных специальных льгот — оплата жилья. Как и другие компоненты стоимости жизни, стоимость жилья варьируется в зависимости от региона. Обеспечение жилища того уровня, какой руководитель имел в своей стране, может стоить больших денег, поэтому оплата жилья часто рассматривается как отдельная льгота. Если менеджер отправляется за границу на постоянное место жительства или в длительную командировку, фирма может купить его дом по справедливой рыночной цене. Также фирма может помочь менеджеру в покупке дома в принимающей стране, если стоимость жилья или проценты ставки по кредитам значительно отличаются от тех, что существуют у него на родине.

Если у экспатрируемого менеджера есть семья, фирме, возможно, придется помочь супруге (супругу) в поиске новой работы и оплатить расходы на обучение детей. Детям, к примеру, может потребоваться частная школа, платить за которую будет фирма. Проблема школьного обучения особенно важна для менеджеров-экспатриантов из Японии: их дети могут не сдать вступительные экзамены в престижные японские университеты, если за время жизни за границей они успеют частично забыть родной язык. Поэтому многие японские фирмы оплачивают своим экспатриантам обучение детей в частных школах, где им помогают подготовиться к экзаменам.

Корректировки также могут потребовать медицинские льготы. Некоторые люди, например, считают, что малайзийские учреждения здравоохранения не отвечают современным стандартам. Отправляющиеся в эту страну менеджеры часто требуют от работодателей, чтобы за медицинским обслуживанием их отправляли в Сингапур.

Большинство международных предприятий оплачивают экспатриантам расходы на поездки домой по семейным обстоятельствам, например для встречи с

членами семьи или на праздники. За счет компании менеджерам может быть позволено сделать одну или две такие поездки в год. Если во время краткосрочной командировки семья менеджера остается дома, возможностей для таких поездок может быть больше.

В некоторых культурах неотъемлемым атрибутом делового мира является членство в определенных клубах или осуществление определенной деятельности. В Японии, например, многие сделки заключаются за игрой в гольф. Чтобы добиться здесь успеха, иностранному менеджеру может потребоваться быть членом гольф-клуба. Членство в таких клубах, однако, обходится в тысячи долларов, а стоимость одного раунда гольфа может в 10 и более раз превышать среднемировую. Но поскольку подобная деятельность является обычной частью бизнеса, фирмы часто предоставляют такие льготы менеджерам, командируемым в Японию.

Вопросы справедливости оплаты труда. До сих пор мы говорили только об оплате труда экспатрируемых менеджеров и не затрагивали вопрос справедливости, равенства их заработной платы и заработной платы подданных принимающей страны, занимающих схожие должности. Часто компенсационные пакеты экспатрируемых менеджеров оказываются намного привлекательнее тех, что предлагаются персоналу принимающих стран, наделенному эквивалентным объемом полномочий и ответственности. В случае с представителями третьих стран вопрос справедливости стоит еще острее. Например, если американская международная нефтяная компания направляет своего менеджера из Венесуэлы в Перу, по каким стандартам ему платить: перуанским, венесуэльским или американским?

К сожалению, простого решения этой проблемы не существует; МНК применяют различные подходы, сталкиваясь с такой проблемой. *Hewlett-Packard* платит экспатриантам, отправляющимся в краткосрочные заграничные командировки, по стандартам их родной страны, а отправляющимся в длительные заграничные командировки — по стандартам принимающей страны. *Minnesota Mining & Manufacturing (3M)* сопоставляет размер оплаты труда экспатрианта в его родной стране с тем, сколько она обычно платит представителю принимающей страны, и выплачивает большую сумму. *Phillips Petroleum* ограничивает заработную плату представителей третьих стран на том уровне, что они получают у себя дома, но оплачивает жилье, образование и отпуска домой по ценам принимающих стран.

Сохранение кадров и текучесть кадров

Еще один важный элемент международного управления ЧР связан с сохранением и текучестью кадров. **Сохранением кадров** называется то, в какой степени фирме удастся удерживать у себя ценные кадры. **Текучесть кадров** — прямо противоположное понятие; означает то, с какой скоростью сотрудники покидают фирму.

Причин для ухода из фирмы у сотрудника может быть сколько угодно: например, неудовлетворенность существующим уровнем заработной платы или возможностями для повышения или получение более выгодного предложения от другой организации. Текучесть кадров также возникает из-за смены места рабо-

ты, связанной, например, с экспатриацией и репатриацией. Если работнику не по душе перспектива смены места работы (географического), он может задуматься о смене работодателя. В международном бизнесе проблема текучести кадров стоит особенно остро, потому что развитие у менеджеров международных деловых навыков обходится дорого. Менеджеры, обладающие в этом плане хорошей репутацией, пользуются большим спросом. Как уже говорилось, некоторые фирмы даже обращаются к услугам хэдхантеров, чтобы те искали им перспективных сотрудников, в настоящее время работающих на другие организации. По той же самой причине, из-за дефицита высококвалифицированных, опытных менеджеров, удержание хороших менеджеров должно быть одним из главных приоритетов любого международного предприятия. Один из способов контроля над текучестью управленческих кадров состоит в выработке стратегий, уменьшающих процент неудачных экспатриаций и репатриаций. Такие стратегии могут включать в себя консультирование по вопросам карьерного роста, межкультурное обучение, смягчающее культурный шок, и др.

Кроме того, своим наиболее ценным международным менеджерам фирма может быть обязана предложить специальные стимулы: повышенный уровень оплаты труда или право самостоятельно выбирать себе заграничные командировки. Кроме того, таким менеджерам фирма может давать более строгие гарантии относительно сроков таких командировок. Например, фирма может пожелать нанять определенного опытного представителя третьей страны для управления ее операциями в Италии. Из-за расходов и прочих связанных с переездом неудобств этот человек может согласиться принять это поручение, только если его командировка продлится, скажем, не менее пяти лет.

Другой важный элемент управления текучестью кадров — **собеседование при увольнении с работы**. Такое собеседование проводится с работниками, покидающими фирму. Его цель — узнать как можно больше о том, почему человек решил уйти. Учитывая существующие в международном бизнесе расстояния, компании могут пренебрегать собеседованиями при увольнении, а напрасно: собеседование дает менеджерам потенциально ценную информацию. С ее помощью они могут уменьшить будущий отток работников. Таким образом, фирмам имеет смысл серьезно подумать об использовании таких интервью в рамках стратегии уменьшения текучести кадров.

Вопросы управления неруководящими кадрами

Теперь перейдем к рассмотрению вопросов управления такими человеческими ресурсами, как неруководящие работники в принимающих странах. Стандартные задачи управления ЧР, связанные с неруководящими кадрами, — рекрутирование, отбор, обучение, оплата труда и т. д., — всецело зависят от местного законодательства, культуры и экономической ситуации. Чтобы добиться процветания в принимающей стране, менеджеры по человеческим ресурсам не должны становиться жертвой стереотипов. Они должны быть готовы организовывать работу так, как того хотят местные жители, а не так, как это принято в их стране. Короче

говоря, в чужой монастырь со своим уставом не ходят. По этой причине многие МНК нанимают в отделы кадров представителей принимающей страны, чтобы использовать их знания при выработке кадровой политики и процедур.

Рекрутирование и отбор

В иностранных отделениях международных фирм на неруководящих должностях, т. е. в качестве производственных рабочих («синих воротничков») или конторских служащих («белых воротничков») обычно работают представители принимающей страны. В большинстве случаев тому есть экономическое объяснение: они чаще всего обходятся фирме дешевле, чем представители материнской или третьей страны. Кроме того, местные работники привлекаются еще и потому, что того часто требуют местные законы. Например, иммиграционные и визовые законы обычно разрешают принимать на работу только граждан и тех, кто имеет законное право работы на территории страны. Из этого правила существует несколько исключений. В богатых странах, таких как Саудовская Аравия и Кувейт, строительные фирмы часто нанимают рабочих из Пакистана и Бангладеш, потому что местным жителям работа на стройке не по душе. Нефтяные фирмы и авиакомпании часто приглашают представителей материнской страны и третьих стран на должности, требующие высокой квалификации, такие как начальник буровой и пилот.

Как бы то ни было, у международного предприятия должен быть разработан и внедрен план рекрутирования и отбора работников на рынке принимающей страны.²² Этот план должен включать в себя оценку потребностей фирмы в человеческих ресурсах, источники привлечения рабочей силы, навыки и способности работников и потребности в обучении. Он должен также учитывать особые обстоятельства, существующие на местном рынке труда. Во вводном кейсе этой главы, например, рассказывалось о том, как компания *Toyota* подходит к поиску и отбору американских рабочих для своих заводов, расположенных в США.

Когда фирмы нанимают представителей материнской страны для командирования за рубеж, они должны придерживаться трудовых законов и норм своей страны. При найме местного персонала фирмы должны знать, какие трудовые законы и нормы действуют в принимающих странах. Например, в США закон запрещает дискриминацию людей по половому, расовому, возрастному, религиозному и другим признакам. *Toyota* должна была следить за тем, чтобы в процессе отбора американских рабочих не нарушить ни одно из этих и других требований. Вообще, в США трудовое законодательство поощряет использование при трудоустройстве связанных с работой критериев, таких как навыки способности и образование, и запрещает использование не связанных с работой критериев, таких как пол кандидата. В некоторых странах пол, религия, цвет кожи и другие подобные характеристики при приеме на работу, наоборот, учитываются. К примеру, фирмам из Израиля и Северной Ирландии свойственна религиозная дискриминация, а фирмам из Саудовской Аравии — половая.

Обучение и развитие

Менеджеры по ЧР также должны оценивать потребности работников из принимающих стран в обучении и развитии, чтобы помогать им эффективнее выпол-

нять свои обязанности. Потребности местных трудовых коллективов в обучении и развитии зависят от нескольких факторов. Одним из наиболее важных среди них является расположение зарубежного подразделения. На промышленно развитых рынках фирмам обычно удастся найти квалифицированных рабочих, которым из обучения может потребоваться лишь небольшое ознакомление с фирмой. В относительно неразвитых регионах потребности в обучении могут быть намного сильнее. Например, когда после падения коммунизма компания *Hilton* начала открывать свои отели в странах Восточной Европы, оказалось, что официанты, клерки и прочие работники сферы обслуживания не владеют базовыми навыками, без которых невозможен высококачественный сервис. Эти люди настолько привыкли работать в условиях плановой экономики, когда им не приходилось или почти не приходилось заботиться об удовлетворении гостей, что им было трудно понять, почему вообще они должны менять свое отношение к работе. Компании пришлось вложить в обучение новых работников существенно большую сумму, чем она рассчитывала.

Обучение также становится критическим элементом, если фирма хочет извлечь из расположения производства за рубежом максимальную выгоду. В последние годы среди МНК прослеживается выраженная тенденция к переводу предприятий в определенные регионы, такие как Гондурас, Малайзия и Индонезия, где рабочая сила стоит недорого. Но зачастую производительность этой рабочей силы низка и остается таковой до тех пор, пока фирма не выделит деньги на обучение персонала. В Малайзии, например, лишь треть всего взрослого населения имеет больше шести классов образования, из-за чего затраты на обучение здесь могут быть довольно велики. Владелец *Quality Coils*, американского производителя электромагнитных катушек, закрыл завод в штате Коннектикут и перенес производство в г. Сьюдад-Хуарес, Мексика, потому что почасовая ставка там в три раза ниже. Однако вскоре выяснилось, что и производительность труда здесь вдвое меньше, чем в Америке. Вкупе со склонностью работников к прогулам и личными расходами на ведение бизнеса в Мексике вынудило владельца фирмы вернуться обратно в Коннектикут.²³

Иногда затраты на обучение возникают по непредвиденным для фирмы причинам. Например, когда компания *Merrill Lynch* приобрела четвертую по величине брокерскую фирму Японии, *Yamaichi Securities*, она рассчитывала вместе с ней получить и штат из 2000 способных и опытных брокеров, знакомых со своим внутренним рынком. Но спустя некоторое время оказалось, что брокеры *Yamaichi* хотя и умели проводить операции с ценными бумагами, но о таких понятиях, как обслуживание клиентов и изучение их инвестиционных потребностей до того, как давать биржевые рекомендации, не имели ни малейшего представления. Пришлось *Merrill Lynch* вкладывать большие средства в обучение своих новых брокеров основам того, как они должны работать с клиентами.²⁴

Компенсация и оценка результатов труда

Практика компенсации и оценки результатов труда неруководящих работников также существенно различается между странами в зависимости от местных законов, обычаев и культур. В индивидуалистических культурах, как в США, основной

акцент делается на оценку результатов работы индивида с последующей соответствующей оплатой его труда. В культурах с более выраженной групповой ориентацией, как в Японии, акцентируется обучение и развитие всей группы, а индивидуальной оценке и оплате уделяется меньше внимания. Менеджер по человеческим ресурсам каждого зарубежного отделения фирмы должен разработать и внедрить систему оценки результатов труда и отчетности, наиболее соответствующую расположению этого отделения, учитывающую характер выполняемой работы и культурный контекст. Например, американские рабочие положительно воспринимают обратную связь в виде системы оценки — она позволяет им в дальнейшем улучшать свои результаты, а немецкие часто ей противятся, считая, что обратная связь вынуждает их признавать ошибки и недостатки.²⁵

Практика компенсации тоже отражает местные законы, культуры и экономическую ситуацию. Преобладающие уровни заработной платы в разных странах различаются, и это побуждает многие трудоемкие отрасли мигрировать в такие страны, как Малайзия, Индонезия и Гватемала. Для того чтобы привлекать рабочих, менеджеры по человеческим ресурсам должны следить за тем, чтобы зарплата в их фирмах соответствовала местным нормам. (Пример того, как местные нормы могут попирацца в связи с принятием иностранных подходов к оплате труда, см. в разделе «Глобальное обучение».)

Помимо заработной платы в компенсационные пакеты входят поощрительные платежи и программы льгот. Исследования показывают, что конкретное сочетание зарплаты, поощрительных платежей и льгот есть функция национальной культуры. Например, в 41 производственной отрасли в четырех странах Азии заработная плата составляла 85% от общего пакета оплаты труда рабочих. В тех же отраслях, но в пяти «латино-европейских» странах зарплата составляла уже 56% от общего объема оплаты труда рабочих. Корректируя структуру компенсационного пакета в сторону соответствия местным нормам, менеджеры по человеческим ресурсам стремятся к тому, чтобы их рабочие (и фирма) получали максимальную выгоду с каждого выплаченного доллара.²⁶ На политику оплаты труда также влияет местное законодательство. Например, в Мексике работодатели по закону обязаны оплачивать декретные отпуска, выплачивать рождественскую премию в размере 15-дневной заработной платы и предоставлять увольняемым работникам как минимум трехмесячное выходное пособие. В Швеции рабочие чаще других пользуются больничными листами — в среднем в течение 24,4 дня в году. Это в четыре раза больше, чем в США, и в два раза больше, чем в Дании, Германии и Испании.²⁷ В разделе «Бизнес за границей» рассказывается о том, как одна фирма столкнулась с неожиданными трудностями, когда попыталась применить за рубежом ту же систему оплаты труда, что и у себя дома.

Трудовые отношения

Последний компонент международного управления ЧР — трудовые отношения. Ввиду сложности и важности трудовых отношений их часто выделяют в отдельную организационную функцию, стоящую особняком от управления человеческими ресурсами.



Американский стиль менеджмента добрался и до Японии

Хаято Мияучи стоял перед группой из 18 коллег по фирме, к которым он обратился за повышением заработной платы. Те сначала подвергли критике его самого и результаты его работы. Мияучи не оставалось ничего другого, кроме как смущенно склонить голову. Потом состоялось голосование; в повышении было отказано. Для не приемлющей конфликты Японии такая суровая процедура оценки — настоящий шок. Однако в *Global Dining*, японской компании, владеющей сетями ресторанов, основанной Козо Хашигавой, принята американская система: оплата по результатам. Точь-в-точь как американские директора, К. Хашигава заявляет: «Как акулы должны двигаться, чтобы жить, так и мы хотим привлекать людей, готовых постоянно бороться с трудностями».

Традиционный японский стиль менеджмента предполагает консенсус, споры в нем редки. Заработная плата зависит от высоты занимаемой должности и достижений группы, пожизненная занятость — норма. В США, напротив, для большинства рабочих мест характерны разногласия, откровенные дискуссии, оплата на основе достигнутых результатов и соперничество за повышение в должности. Переключившись на американские методы, *Global Dining* бросила вызов глубоко укоренившимся в Японии ценностям. Отличия включили в себя индивидуальную вместо командной систему вознаграждения, лояльность фирмы по отношению к работникам, а также ответственность менеджеров за низкие результаты работы подчиненных.

Система *Global Dining* предполагает постановку четко определенных целей и последующее щедрое вознаграждение наиболее результативных работников. Один 27-летний менеджер заработал \$150 000 — больше, чем зарабатывает большинство японских руководителей высшего звена. Те же, кто показывает низкие результаты, не

получают премии, теряют в зарплате, понижаются в должности и могут потерять работу. Работники постоянно наблюдают друг за другом и обо всем сообщают менеджерам. Размер заработной платы каждого работника ни для кого не секрет. Юмико Оно, один из журналистов газеты «Wall Street Journal», отозвался об этой системе так: «Это стероидная оплата по результатам, очень в американском духе».

В стиле *Global Dining* можно найти элементы негибкости. Например, работники могут понести наказание за низкие результаты, обусловленные не зависящими от них факторами. Коки Охта, проработавший в фирме 14 лет, был обвинен К. Хашигавой в провале концепции одного нового ресторана. Другие менеджеры, как это ни удивительно для покорных и почтительных японцев, взбунтовались и настояли на голосовании. Один из них сказал: «Боюсь, из фирмы могут уйти хорошие люди». Однако К. Хашигава отверг его план, добавив: «Пусть это будет уроком для всех вас». Несмотря на поддержку менеджмента, К. Охта покинул *Global Dining*, сказав напоследок: «Не все можно измерить. Не думаю, что это справедливое решение».

Однако по большей части система оплаты по результатам работает. *Global Dining* является одним из пионеров изменений в наполненной традициями Японии. «Нет никаких сомнений в том, что японская система работы с персоналом стоит на перепутье», — говорит Ивао Накатани, один из директоров Sony. По словам И. Накатани, если японские компании не усовершенствуют свои методы, «они не выживут в эту эпоху глобальной конкуренции».

Источник: «A Restaurant Chain in Japan Chops Up the Social Contract», *Wall Street Journal*, January 7, 2001, pp. A1, A19.

Характер трудовых отношений в разных странах

Трудовые отношения в принимающей стране обычно отражают ее законы, культуру, социальную структуру и экономическую ситуацию. Например, в США в последние годы членство в профсоюзах неуклонно снижается и к настоящему времени составляет менее 15% от общей численности рабочей силы. В этой стране трудовые отношения всецело регулируются различными законами, охватывающими как действия менеджмента в отношении рабочих, так и действия рабочих

за границей

Бизнес

Не все можно экспортировать!

Lincoln Electric, фирма из Кливленда, штат Огайо, обладает всемирно известной системой поощрения сдельных рабочих. Базовая оплата напрямую связана с производительностью индивида. За каждую годную единицу продукции выпустившие ее работники получают определенную сумму. Кроме того, в конце года каждому работнику дается оценка: учитывается его надежность, предлагаемые идеи, качество продукции и ее количество. По результатам оценки выплачивается дополнительный бонус, сумма которого часто равна или превосходит обычный доход работника. Эта система с успехом применяется в *Lincoln Electric* уже более 70 лет. В прессе фирму часто хвалят за ее высокомотивированный персонал.

Неудивительно, что когда *Lincoln Electric* решила проникнуть на международный рынок, она попыталась применить ту же систему в других странах. Результат оказался неожиданным: в таких странах, как Венесуэла, Бразилия, Мексика и Япония, выверенная до мелочей система оплаты либо просто не работала, либо приносила больше вреда, чем пользы. Почему? Руководство фирмы просто не учло культурных отличий, которые как раз и определяют, какого типа вознаграждение требуется работникам, чего они ждут и чего не ждут от своего работодателя. Применение системы было свернуто почти так же быстро, как прошло ее внедрение. *Lincoln Electric* перешла на системы вознаграждения, более соответствующие местной практике бизнеса и ожиданиям рабочей силы.

Источники: «Lincoln Electric's Harsh Lessons From International Expansion», *Harvard Business Review*, May-June 1999, pp. 162-178; «Paying Workers to Meet Goals Spreads, but Gauging Performance Proves Tough», *Wall Street Journal*, September 10, 1996, pp. B1. B8.

в отношении менеджмента. Кроме того, между фирмами и профсоюзами заключаются формальные трудовые соглашения — это обязательные договоры, имеющие юридическую силу. Из-за всестороннего регулирования большинство таких соглашений носит относительно формальный и механический характер: обе стороны полагаются на букву закона.

Во многих других странах наблюдается совершенно иная ситуация. В некоторых странах процент членства в профсоюзах очень высок и продолжает расти. За пределами США в профсоюзах состоит более половины всей рабочей силы. В Европе профсоюзы намного важнее, чем в США. Во многих европейских странах профсоюзы соотносятся с политическими партиями, и их положение упрочивается и ослабляется в зависимости от того, какая партия контролирует правительство. В поисках общественной поддержки своих требований европейские профсоюзы часто прибегают к временным забастовкам. Например, парижский профсоюз работников транспорта часто устраивает однодневные забастовки, во время которых в городе не работают ни автобусы, ни метро, ни железная дорога. Профсоюз рассчитывает на то, что испытывающая неудобства общественность потребует от официальных лиц сделать все, чтобы избежать подобных возмущений в будущем. Иностранные фирмы, пытающиеся изменить господствующие в стране трудовые отношения, могут навлечь на себя беду. Например, сеть магази-

нов детских игрушек *Toys «R» Us* не желала заключать традиционный для шведской розничной торговли коллективный договор, что привело к трехмесячной стачке и открытому осуждению со стороны лидеров профсоюза, назвавших фирму «противоправным посягателем на традиционные шведские традиции». Понятно, что это совсем не тот имидж, который *Toys «R» Us* хотела создать себе в глазах общественности.²⁸ Аналогично немецкие профсоюзы работников розничной торговли организуют короткие, но частые забастовки, пытаясь заставить *Wal-Mart* удовлетворить их требования.

В Японии, напротив, более всего распространены сердечные трудовые отношения. Часто профсоюзы создаются и управляются самими предприятиями. Руководство профсоюзов и менеджмент компаний работают сообща в направлении своих общих интересов. Японская культура не допускает конфронтации и враждебности, и это проявляется и в трудовых отношениях. Споры обычно разрешаются в теплой обстановке путем поиска устраивающих обе стороны решений. Даже в тех редких случаях, когда требуется участие посредника, принятое решение обычно ни у кого не вызывает горьких чувств или враждебности. По этой причине забастовки в Японии относительно редки.

Углубленное изучение бизнеса

В Южно-Африканской Республике профсоюзы очень сильны. К взаимоотношениям между менеджментом и рабочими здесь следует подходить с большой осторожностью. Узнайте больше о трудовых отношениях в ЮАР.

...  www.prenhall.com/griffin

 CultureQuest

Коллективный договор

Коллективный договор — это соглашение между менеджментом фирмы и профсоюзами. В США, как уже отмечалось, процесс заключения коллективных договоров полностью регулируется законодательством. Однако во всем остальном, что касается трудовых договоров, роль государства относительно пассивна. Договор заключается между представителями профсоюза и руководства фирмы. Он определяет рабочие отношения между сторонами, пока не истечет срок действия, после чего заключается новый договор. Как правило, между каждой фирмой и каждым профсоюзом заключается свой коллективный договор. Например, авиакомпания *United Air Lines* заключает такой договор с профсоюзом пилотов, с профсоюзом бортпроводников, с профсоюзом механиков и т. д. Каждый из этих профсоюзов, со своей стороны, заключает коллективные договоры с каждой авиакомпанией, где используется труд рабочих, чьи интересы он представляет.

Во многих других странах государство вмешивается в процессы заключения коллективных договоров намного активнее. В некоторых европейских странах в этом процессе участвуют представители нескольких фирм и профсоюзов, а также государственные чиновники. Результатом становится зонтичное соглашение, применяемое к целым отраслям экономики и группам родственных проф-

союзов. В Японии государство обычно тоже участвует в заключении коллективных договоров, только делается это на уровне индивидуальных фирм, а не отраслей. Чиновники выступают скорее в роли наблюдателей, фиксируя достигнутые соглашения и отвечая на возникающие вопросы.

Влияние профсоюзов и кодetermination

Влияние профсоюзов может проявляться по-разному, включая членство, забастовки и паблик рилейшнз. В Европе роль профсоюзов зиждется на принципе промышленной демократии — идее о том, что рабочие должны иметь право голоса в управлении предприятиями. В некоторых странах, в первую очередь в ФРГ, влияние профсоюзов простирается намного дальше традиционных взаимоотношений между менеджментом и рабочими. Германский подход носит название «кодetermination» и способствует кооперации между менеджментом и рабочей силой в вопросах управления фирмой.

Кодetermination возникла в 1947 г. в результате принятия закона, обязавшего фирмы в угольной и сталелитейной промышленности позволять профсоюзам участвовать в управлении. Несколько раз в этот закон вносились поправки, и сегодня он применяется к германским фирмам, насчитывающим 2000 и более работников. Во всех таких фирмах должен существовать наблюдательный совет. Половина мест в этом совете носит выборный характер и распределяется между владельцами фирмы (как в совете директоров американских корпораций), другая половина избирается или назначается трудовым коллективом. Треть из этих мест принадлежит официальным лицам профсоюза, две трети избираются среди работников фирмы, из которых одно место должен занимать руководящий работник. Таким образом, в наблюдательном совете руководство фирмы потенциально имеет право вето. Наблюдательный совет контролирует деятельность другого совета, именуемого советом менеджеров. Последний состоит из топ-менеджеров фирмы и занимается текущим управлением организацией.

Германская модель представляет собой наиболее выраженную форму промышленной демократии. Сходные подходы применяются и в других странах, включая Швецию, Нидерланды, Норвегию, Люксембург, Данию и Францию. В них трудовой коллектив должен быть в той или иной форме представлен в управлении фирмы. А вот в Италии, Ирландии, Великобритании, Испании, Греции и Португалии, наоборот, обязательного участия трудового коллектива в управлении нет или почти нет. Впрочем, в ЕС предпринимаются усилия к стандартизации трудовых отношений, регулированию в сфере занятости и оплаты труда среди всех стран — членов союза. Результатом этих усилий является происходящее в настоящее время внедрение **социальной хартии** (или *социальной политики*), охватывающей такие вопросы, как декретный отпуск, обучение на рабочем месте и увольнение по старости (выход на пенсию). Одним из главных мотивов социальной хартии является уменьшение потенциального перетекания рабочих мест из богатых стран, таких как Германия и Бельгия, в страны с более низкой заработной платой и скудными льготами, такие как Португалия, Греция и Испания. Реформа трудовых отношений затронула и страны Азиатско-Тихоокеанского региона. К примеру, рабочие Сингапура получили значительно большее право голоса

в вопросе о том, как работают их компании. Японские рабочие, хотя и не имеют реального права вмешиваться в управление своими фирмами, но зато традиционно пользуются значительной личной властью и контролем в том, что касается выполнения их собственной работы.

Краткое изложение содержания главы

Резюме

Управление человеческими ресурсами — это совокупность действий, направленных на привлечение, развитие и поддержание эффективной рабочей силы, необходимой для достижения целей фирмы. Ввиду того, что функция управления человеческими ресурсами играет центральную роль в успехе фирмы, топ-менеджеры должны подходить к ее осуществлению стратегически.

Потребности международного управления человеческими ресурсами частично диктуются степенью интернационализации фирмы. Важную роль также играет относительная степень централизации или децентрализации контроля. Форма должна выработать и соблюдать базовую философию кадрового обеспечения.

Важными элементами международного управления человеческими ресурсами являются рекрутирование и отбор кадров. Некоторые фирмы предпочитают отправлять в заграничные командировки опытных руководителей, тогда как другие нанимают более молодых и, чаще всего, неопытных менеджеров. В каждом из этих подходов к рекрутированию есть свои методы. При выборе менеджеров для заграничных командировок обычно учитываются как деловые, так и международные навыки. И сами менеджеры, и фирмы должны решить ряд вопросов, связанных с экспатриацией сотрудников за границу и их репатриацией на родину.

Двумя другими важными аспектами международного управления человеческими ресурсами являются обучение (тренинг) и развитие персонала. Эта деятельность включает в себя два главных компонента: оценку потребностей в обучении и выбор основных методов и процедур обучения.

Кроме того, фирма должна оценивать результаты работы своих международных менеджеров и определять размер их компенсационного пакета. Компенсация экспатрируемых менеджеров обычно включает в себя надбавку в связи с разницей прожиточных минимумов и различные специальные льготы.

Учитывая высокую стоимость обучения и развития менеджеров-экспатриантов, фирмы должны уделять особое внимание управлению сохранением кадров и их текучестью. Все составляющие международного управления человеческими ресурсами также применяются к неруководящим работникам.

Отдельной сложной задачей менеджеров по человеческим ресурсам являются трудовые отношения, управлением которыми часто занимается специальный отдел фирмы. Одним из ключевых аспектов трудовых отношений является коллективный договор, или трудовое соглашение, между фирмой и профсоюзами.

Контрольные вопросы

1. Какие характеристики отличают управление человеческими ресурсами в национальных и в международных фирмах?
2. Как степень централизации или децентрализации фирмы влияет на ее международное кадровое обеспечение?
3. С какими основными вопросами связаны рекрутирование и отбор менеджеров для зарубежных назначений?
4. В чем заключаются проблемы экспатриации и репатриации?
5. Почему оценка результатов труда важна для международных фирм?
6. Какие особые вопросы компенсации и льгот возникают в международном управлении человеческими ресурсами?
7. Чем отличается международное управление руководящими кадрами от управления неруководящими кадрами?

Вопросы для обсуждения

1. Как управление человеческими ресурсами связано с другими функциями, такими как маркетинг, финансы, производственный менеджмент?
2. Почему и каким образом масштаб интернационализации фирмы влияет на ее практику управления человеческими ресурсами?
3. В чем сходство и в чем различия отдельных подходов к рекрутированию менеджеров для зарубежных назначений?
4. Какие навыки проще оценить: деловые или международные? Почему?
5. Если бы вас отправляли работать за границу, какое конкретно обучение вы бы попросили у своего работодателя?
6. Согласны ли вы с идеей о том, что некоторые зарубежные командировки требуют особой компенсации?
7. Насколько легко, по вашему мнению, решается вопрос справедливости в международной оплате труда?
8. Как вам кажется, что проще: управление руководящими кадрами или неруководящими? Почему?

Развитие навыков в международном бизнесе

Представьте, что вы — топ-менеджер по человеческим ресурсам в крупной международной фирме. Глава японской дочерней компании вашей фирмы неожиданно подал в отставку и ушел работать в другую организацию. Вы должны как можно скорее найти ему замену. У вас есть следующий список потенциальных кандидатов.

- 4- Джек Хендерсон: первый вице-президент, работает вместе с вами в штаб-квартире фирмы в Чикаго. Джек давно работает в фирме, сделал блестя-

щую карьеру, всем нравится и через три года планирует выйти на пенсию. За пределами США никогда не работал, но настойчиво и открыто предлагает свою кандидатуру на освободившееся место в Японии. Поскольку вы и ваша супруга встречаетесь с четой Хендерсонов в неформальной обстановке, вы знаете, что его жена не хочет уезжать из Чикаго.

- 4- Такео Такахаша: второй по рангу менеджер японской компании, правда, прослуживший в этой должности пока всего три месяца. Родился и вырос в Японии. Закончив колледж в США, вернулся на родину и устроился работать в вашу фирму. Такео считается восходящей звездой компании, хотя еще относительно молод и неопытен. Ваш исполнительный директор предпочитает назначить на место директора японского предприятия человека, проработавшего в компании не менее 15 лет, а у Такео опыт работы равен всего восьми годам. Его готовили к тому, чтобы впоследствии возглавить японское отделение, но для этого уволившийся директор должен был проработать на своем посту еще семь лет, пока не достигнет пенсионного возраста.
- ✱ Джейн Ямагучи: менеджер гавайского происхождения, в настоящее время возглавляющая крупное подразделение вашей фирмы в США. Окончила Гавайский университет сразу с двумя дипломами: по экономике и по изучению азиатских стран. В течение последних нескольких лет Джейн занимается исследованием японского рынка и стала настоящим экспертом по этой стране. Командировки ее не тяготят; Джейн охотно проводит в Азии столько времени, сколько возможно. Вы знаете, что ее бы очень заинтересовала образовавшаяся вакансия, но вот муж и двое детей школьного возраста могут не разделять ее энтузиазм в отношении жизни в Японии. Кроме того, вы предполагаете, что, если в скором времени Джейн не получит нового задания, она может начать искать себе другое рабочее место.
- 4- Жак Мойн: ваш самый опытный международный менеджер. Выходец из Франции, Жак занимал высокие руководящие должности в отделениях вашей фирмы в Германии, Испании, Канаде, Аргентине и Мексике, где работает в настоящее время и, судя по всему, очень доволен. Мексиканское предприятие работает стабильно и очень эффективно, поэтому руководить им мог бы кто-нибудь менее опытный, чем Жак.

Ваша задача: сначала самостоятельно тщательно взвесьте все преимущества и недостатки каждого из четырех кандидатов и выберите лучшего из них.

Затем объединитесь с другим студентами в группы по 4-5 человек в каждой. Поделитесь друг с другом своими решениями, приведите обоснования в пользу своего выбора.

∴

Заключительный кейс

«Вы, американцы, слишком много работаете»

Андреас Дрошке и Энджи Кларк занимают схожие должности и получают примерно одинаковую зарплату: первый работает в универмаге в Берлине, а вторая — в универмаге в пригороде Вашингтона. Однако объем их рабочего времени не идет ни в какое сравнение.

Должность А. Дрошке предполагает 37-часовую рабочую неделю и ежегодный шестинедельный отпуск. Его магазин закрывается на выходные в 14 часов в субботу и один день в неделю работает дольше обычного — это новая для Германии услуга, которую А. Дрошке решил опробовать. «Не могу понять, как в Америке люди могут ходить по магазинам поздно вечером, — говорит этот 29-летний менеджер, управляющий автомобильным, мотоциклетным и велосипедным подразделением *Karstadt*, крупнейшей в Германии сети универмагов. — Если рассуждать логически, с какой стати человеку покупать велосипед в 20:30?»

Э. Кларк работает не менее 44 часов в неделю, в том числе остается на работе по вечерам и частенько трудится по субботам и воскресеньям. Она часто приносит домой различные документы, в выходные изучает магазины конкурентов и никогда не уходит в отпуск более чем на неделю. «Если я отсутствую дольше, у меня возникает ощущение, что я теряю контроль над ситуацией», — говорит старший менеджер по мерчандайзингу торговой компании *СРeoteг*/ в г. Спрингфилд, штат Вирджиния.

Пятидесятилетняя миссис Кларк родилась в Германии, однако в этой стране чувствует себя чужестранкой. «Немцы ставят отдых превыше работы, — говорит она. — В Америке все наоборот».

Американцы часто восторгаются немецким трудолюбием, однако сравнение фактических рабочих нагрузок не оставляет от этих национальных стереотипов камня на камне. В производственной сфере, например, средняя американская рабочая неделя составляет 37,7 часа и растет; в ФРГ она равняется 30 часам и в течение последних десятилетий стабильно сокращается. Всем немецким рабочим по закону гарантирован как минимум пятидневный ежегодный отпуск.

Одного дня, проведенного в немецком и американском универмагах, будет достаточно, чтобы понять, насколько сильно отличается трудовая этика двух стран, во всяком случае, по отношению персонала к рабочему времени. Немцы ожесточенно сопротивляются любым посягательствам на их свободное время, в то время как многие сотрудники *JCPenney* имеют по две работы и трудятся по 60 часов в неделю.

Однако долгие и нестабильные часы работы не проходят даром. В немецком универмаге текучесть кадров незначительна, а в *JCPenney* она составляет 40% в год. В Германии период обучения длится два-три года; за это время сотрудник изучает свою работу до мельчайших деталей. Работники *JCPenney* проходят тренинг продолжительностью два-три дня. Можно сказать, что большинством американских работников движет экономическая необходимость, а не преданность работе как таковой.

«На первом месте — нужда, на втором — алчность», — говорит Сильвия Джонсон, работающая на полную ставку продавцом *BjCPenney* и еще по 15-20 часов в неделю машинисткой в компьютерной фирме. Благодаря этому она смогла оплатить обучение одного своего ребенка в медицинском вузе, а другого — в колледже. Сейчас миссис Джонсон 51 год и, по ее словам, необходимости в столь напряженной работе уже нет, но она все равно работает.

«У нас с мужем большой дом и три машины, — говорит она. — Но, думаю, за усердную работу всегда хочется получить еще большее вознаграждение.»

А. Дрошке, немецкий менеджер, придерживается совершенно иной точки зрения: в рабочее время надо работать, не покладая рук, а когда оно заканчивается, заниматься своими делами. Страстный садовод, женатый и имеющий маленького ребенка, он приходит на работу на 20 минут раньше своих подчиненных, но в остальном не заинтересован работать дольше положенных по трудовому договору 37 часов, даже если это принесет ему дополнительный доход. «Свободное время не купишь», — говорит он.

Желанием работать как можно меньше в Германии одержимы почти все, и в первую очередь профсоюзы, а они здесь очень сильны. Когда в 1989 г. германские магазины стали по четвергам работать дольше обычного, работники розничной сферы устроили забастовку. А. Дрошке трудно найти людей, согласных работать по четвергам лишние два часа, и это притом, что в целом вечерняя смена работает на час меньше. «Моя жена против того, чтобы я приходил домой поздно», — так один из сотрудников отреагировал на предложение поработать в ближайший четверг до 20:30.

Американскую привычку иметь по две работы А. Дрошке, как и другие немцы, понять не может. «Я и так прихожу домой в семь вечера. Когда мне работать?» — пожимает он плечами. Что касается нерабочих дней, то в Германии запрещено — да, запрещено законом — трудиться на других работах во время выходных дней и праздников — время, «отведенное строго для восстановления», — поясняет А. Дрошке. И добавляет: «Если бы у нас были такие же условия, как в Америке, тогда, конечно, стоило бы дважды подумать, прежде чем продолжать работать в таком духе».

BjCPenney рабочий день менеджера по мерчандайзингу начинается в 8:00, когда миссис Кларк поднимается на служебном лифте в свой офис без окон, расположенный в углу склада. Сам магазин открывается только в 10:00, но Э. Кларк нужно дополнительное время для того, чтобы проверить, правильно ли товар расположен на полках и кто в какую смену работает. Большинство сотрудников приходят на работу в 9:00, загружают кассы и пополняют содержимое прилавков. В этом американский/*CPewnez*/ резко отличается от немецкого *Karstadt*, где люди приходят на работу за считанные минуты до открытия магазина.

Вопросы к кейсу

1. Чем управление человеческими ресурсами в США отличается от управления человеческими ресурсами в ФРГ?
2. Какие преимущества и недостатки вы находите в каждой системе?
3. Если бы вы были топ-менеджером международной сети универмагов, имеющей магазины и в ФРГ, и в США, и отвечали за управление человечески-

ми ресурсами, на какие основные аспекты корпоративной политики управления персоналом вы обратили бы внимание?

4. Если сравнивать данные аспекты в розничной торговле с другими отраслями, где они стоят острее?
5. В какой системе предпочли бы работать вы?

Источник: Daniel Benjamin, Tony Horwitz, «German View: "You Americans Work Too Hard — and for What?"», *Wall Street Journal*, July 14, 1994, pp. B5-B6. Публикуется с разрешения «Wall Street Journal», © *Dow Jones & Company, Inc.* Все права защищены.



ЮАР: управление в разгар радикальных изменений

Что было: свержение апартеида и его последствия

На протяжении большей части XX в. правительство Южно-Африканской Республики контролировалось белыми, составлявшими меньшую часть населения страны. Лидеры этого правительства создали и укрепляли систему *апартеида*, направленную на разделение людей с разным цветом кожи. В течение этого времени небелым людям (т. е. трем другим группам — черным, азиатам и людям смешанной национальности) дозволялось жить в определенных местах, выполнять определенную работу, посещать определенные учебные заведения, владеть определенной собственностью и т. д.

Однако в 1980-е гг. и в начале 1990-х гг. международные санкции и другие международные силы вызвали в ЮАР резкие изменения. В 1994 г. в стране состоялись исторические выборы, тогда же была принята новая конституция, уравнивавшая в правах всех жителей. Буквально за одну ночь перед людьми открылись возможности, которых они до той поры были лишены. Некоторые белые, опасаясь изъятия собственности, покинули страну, однако большинство осталось. В конце 1990-х гг. были приняты новые законы, обеспечивавшие дополнительные преимущества представителям ранее угнетенных групп населения. К примеру, при приеме на работу новых сотрудников любая фирма должна соблюдать пропорции, существующие на внешнем рынке рабочей силы.

Сегодня жители ЮАР спокойно обсуждают прошлое и настоящее в расовом контексте. К примеру, и черные, и белые используют выражения «предыдущее правительство» и «новое правительство», подразумевая под этим соответственно белое правление эпохи апартеида и пришедшее ему на смену правление многонациональное. Кроме того, большинство южноафриканцев открыто говорят о потенциальных преимуществах многообразия и о сложностях, связанных с управлением этим самым многообразием в деловой среде. Конечно, при этом в стране остаются нерешенные проблемы. Некоторые пожилые черные, например, затаили обиду на то, как с ними обращались в былые времена. А некоторые белые склонны думать, что черным предоставляется слишком много преимуществ.

В целом, однако, многие современные южноафриканцы говорят о будущем своей страны с осторожным оптимизмом.

Экономика ЮАР пока не оправилась от международных санкций, направленных против апартеида — в стране сохраняется высокий уровень безработицы, однако определенное движение и свобода воли уже чувствуются. В июле 2003 г., во время визита в ЮАР президента США Джорджа Буша, освещавшие это событие журналисты назвали страну одним из ключевых элементов потенциального превращения африканского континента в крупную экономическую зону в XXI в.

Что будет: менеджмент в ЮАР

Итак, если вас отправят в служебную командировку в ЮАР в качестве менеджера, вы столкнетесь с интересным переплетением социальных и законодательных сил, которые могут напрямую или косвенно сказаться на вас, на вашей работе и на вашем бизнесе. Перечислим некоторые из наиболее актуальных сил.

- ✦ Язык. В ЮАР 11 официальных языков: английский, африкаанс и еще девять племенных языков. Большинство людей говорят как минимум на трех из них.
- ✦ Здравоохранение. В ЮАР очень много носителей ВИЧ, государственная программа борьбы с этим заболеванием относительно неэффективна.
- ✦ Занятость. Свобода южноафриканских работодателей в отношении найма и увольнения работников, как уже отмечалось, ограничена. Минимального размера оплаты труда в стране нет.
- ✦ Профсоюзы. Профсоюзы сыграли ключевую роль во внутренней борьбе с апартеидом, поэтому большинство жителей относится к ним положительно. По закону у всех южноафриканских рабочих есть право вступить в профсоюз.
- ✦ Безопасность. ЮАР относится к иммиграции относительно мягко, поэтому здесь много беженцев из соседних стран, таких как Зимбабве и Мозамбик. У некоторых из них нет ни документов, ни средств к существованию, из-за чего многие южноафриканцы обвиняют их в недавних всплесках преступности. Как результат, многие учреждения (а также жилые дома) оборудованы сложными охранными системами.
- ✦ Образование и навыки. Так как возможности для обучения были ограничены, многие пожилые южноафриканцы не имеют образования и не умеют выполнять сложную работу.

Мультимедиа-обучение

«Springboks» (*англ.* газели) — это не только национальное животное, но и название местной команды по регби. В ЮАР регби пользуется большой популярностью, так что лучше знать, чем отличаются скрам и трай (драка за мяч и выигрыш трех очков при проходе игрока с мячом до линии ворот противника, соответственно).

Изучите дополнительные **НАГЛЯДНЫЕ МАТЕРИАЛЫ** о Южно-Африканской Республике и о том, какие трудности ставит перед работающими здесь компаниями сложная культура этой страны.

ПРОВЕРЬТЕ СВОИ ЗНАНИЯ, ответив на вопросы теста.

Заключительные кейсы к части IV

Мороженое «Carvel»: как завоевать пекинский рынок?

Томас Карвел основал *Carvel Corporation* (далее просто *Carvel*) в 1934 г. в г. Хартсдейле, штат Нью-Йорк, превратив свой грузовик, на котором он развозил мороженое, в некое подобие стационарной торговой палатки. К середине 1990-х гг. *Carvel* принадлежало свыше 300 розничных магазинов и еще более 600 работали на условиях франчайзинга. Кроме того, в США у компании к тому времени было более 4500 оптовых покупателей.

В 1994 г. была образована *Carvel Asia Limited* — холдинговая компания, представляющая инвестиционные интересы этого производителя мороженого в странах Азии. Первым объектом для вложения капитала стал Пекин. Здесь *Carvel Asia Limited* объединила усилия с министерством сельского хозяйства Китая. Так появилась *Beijing Carvel Food Company {Beijing Carvel}* — совместное предприятие с паритетным участием сторон. Начиная с момента создания, у этой компании не было ни одного безубыточного года, впрочем, ее финансовое состояние стабильно улучшается.

Пекинский рынок

Стивен Ванг, родившийся в Америке китаец, свободно владеющий обоими языками, был принят на работу в *Carvel Asia Limited* в сентябре 1997 г. с целью увеличить объем продаж в Пекине, в первую очередь объем продаж тортов из мороженого. Сам С. Ванг формулирует поставленную перед ним задачу так:

Предстоит разработать всю маркетинговую программу для относительно ново-

го для большинства китайцев товара. В этой связи многое из того, что нам предстоит сделать, связано с обучением: мы должны сделать так, чтобы наши покупатели и партнеры-дистрибьюторы понимали, кто мы есть, чем мы занимаемся и чем хороша наша продукция. В то же время на рекламу и стимулирование сбыта нам выделен очень ограниченный бюджет, поэтому все, что мы будем делать, должно быть экономически эффективно. После того как мы выработаем и опробуем такую программу в Пекине, мы будем использовать полученные знания в других частях страны.

С. Ванг выделил семь факторов, которые необходимо учесть при разработке его маркетинговой программы. Один из этих факторов состоит в том, что в Китае потребление молочных продуктов является одним из самых низких в мире. Ванг связывает это с неразвитой инфраструктурой, не обеспечивающей ни санитарные условия, ни экономически эффективную дистрибуцию, а также с тем, что многим китайцам свойственна непереносимость к лактозе (молочному сахару). Впрочем, есть и положительные признаки того, что молочные продукты входят в повседневный китайский рацион. Ванг узнал, что за предыдущие десять лет общий объем потребления молочных продуктов в Китае вырос втрое, причем самым популярным и них оказалось мороженое. Вдобавок китайские медики стали активнее говорить о пользе увеличения потребления молочных продуктов для здоровья.

Ванг сделал вывод, что наиболее многообещающими с точки зрения увеличения продаж являются три сег-

мента покупателей, а именно китайские профессионалы среднего и высшего класса, молодое поколение так называемых «маленьких императоров» и экспатрианты — проживающие в Китае граждане других стран. Ванг добавляет:

В Пекине нашим самым главным покупательским сегментом пока являются работающие профессионалы, имеющие доход от среднего до высокого. На них приходится 70% продаж наших тортов. Однако этим людям все еще свойственен консерватизм, из-за чего они не совершают покупок, если те кажутся им рискованными. Думаю, это одна из причин того, почему наибольшим спросом пользуется наш 8-дюймовый торт «Классический». Другая причина в том, что на «классических» торгах можно делать надписи, а в Китае это очень популярно.

Другим привлекательным сегментом Ванг считает детей и подростков-тинэйджеров. Объясняет он это так:

В 1980 г. правительство, стремясь хоть как-то замедлить бурный рост населения, ввело политику «одного ребенка в семье». Как следствие, появилось целое поколение так называемых «маленьких императоров». У большинства таких детей нет ни братьев, ни сестер, зато есть родители, бабушки и дедушки, которые постоянно их балуют. «Маленькие императоры» привыкли получать почти все, что захочется. В одном только Пекине насчитывается 1,5 млн детей в возрасте от 5 до 12 лет.

Задача Ванг состоит в том, чтобы повысить заинтересованность этих детей и их родителей в тортах из мороженого «Carvel».

На сегодняшний день около 10% всей выручки, получаемой компанией в Пекине, приходится на стотысячный сегмент пекинских экспатриантов. Это преимущественно работники иност-

ранных компании и посольств, а также члены их семей, постоянно проживающие и работающие в Пекине. Этот сегмент вызывает у Ванга смешанные чувства. Практически все живущие в китайской столице североамериканцы и европейцы в совершенстве владеют английским языком. Это означает, что *Beijing Carvel* может не тратить деньги и время на перевод всей маркетинговой программы на китайский. Кроме того, эта группа потребителей хорошо знакома с мороженым вообще и с тортами из мороженого в частности. Таким образом, адаптация западной маркетинговой программы к пекинской среде требует сравнительно мало сил, потому что многие местные экспатрианты хорошо знают продукцию *Carvel* и ее преимущества, а *Carvel*, со своей стороны, знает покупательские привычки и критерии этих потребителей. Однако Ванг опасается, что слишком активное привлечение экспатриантов оттолкнет от компании более широкую местную аудиторию.

Повышение эффективности *Beijing Carvel*

Начав работу над созданием маркетинговой программы продвижения тортов из мороженого, Ванг понял, что прежде чем принимать окончательные решения, он должен проанализировать несколько альтернатив.

Продукты и цены

Прежде всего необходимо принять несколько решений относительно того, на каких видах продукции сосредоточить сбытовые усилия и какими должны быть их цены. Один из вариантов состоит в увеличении ассортимента предлагаемых продуктов. Ванг уверен в том, что для пекинского рынка по-

дойдут два продукта, продвигаемые его компанией на рынке США. Первый — это «Little Love», небольшой (диаметр шесть дюймов, вес 600 г) торт «классической» серии, продающийся в США за \$7,99. Ванг считает, что «Little Love» будет пользоваться широкой популярностью, так как низкая цена этого торта должна снизить «покупательский риск» сомневающимся покупателям. Да и сам продукт должен понравиться матерям, заинтересованным в потакании своим «маленьким императорам».

Вторым потенциально выгодным продуктом Ванг считает небольшие порционные торты-пирожные, которые так и называются: «Piece of Cake». Основная идея такого предложения состоит в уменьшении «покупательского риска». Доходы населения в Китае по-прежнему невелики, поэтому, как считает Ванг, «Кусочек торта» может привлечь пекинцев, все еще не знакомых с концепцией торта-мороженого. Далее, такой товар отличил бы *Beijing Carvel* от основных конкурентов, потому что те ничего подобного не предлагали: у них нет продуктов, которые можно съесть прямо в магазине. Кроме того, предлагая потребителям по сути «коммерческий образец», компания может надеяться на увеличение объема покупок ее «полноразмерных» тортов.

Что касается существующих номенклатурных позиций, Ванг не уверен в том, как поступить с ценами, потому что любое изменение может отразиться на имидже *Beijing Carvel* по сравнению с конкурентами. Это немаловажный фактор, тем более что цены у компании и так ниже, чем у *Baskin-Robbins* и *Haagen-Dazs*.

Один из вариантов ценовой политики состоит в том, чтобы добиться снижения затрат на производство и пе-

редать эту экономию потребителю. Этого можно достичь, снизив качество мороженого, точнее, добившись увеличения объема воздушных пузырьков в молочной массе. За счет этого, по оценкам Ванга, переменные затраты удастся снизить на 5%. С другой стороны, он понимает, что в этом случае фирма частично жертвует своим имиджем качественного производителя. А значит, перед принятием решения необходимо будет получить согласие головного предприятия.

Дистрибуция

Изучая варианты дистрибуции, Ванг должен определить, во-первых, как увеличить объем продаж существующим оптовым и розничным партнерам *Beijing Carvel*, во-вторых, следует ли отдавать предпочтение развитию одних каналов распределения в ущерб другим, и, в-третьих, следует ли прекратить торговлю в определенных местах. Сложность решений о дистрибуции объясняется тем, что каналы распределения сильно отличаются друг от друга по объемам продаж, а однозначно эффективной структуры пока не выработано.

Из всех розничных торговых точек, торгующих продукцией *Beijing Carvel*, только четыре относятся к категории кафе «с полным циклом услуг», потому что только здесь представлен весь ассортимент тортов «Carvel» и могут одновременно обслуживаться 15-20 посетителей. Остальные шесть кафе представляют собой урезанные версии: в них продается только твердое мороженое и торты, а столиков мало либо нет вовсе. Их среднемесячная выручка от реализации варьируется от \$2000 до \$15 000. Что касается рентабельности инвестиций, то у разных торговых то-

чек этот показатель колеблется в пределах от 225 до 60%.

Что касается оптовой торговли, то здесь *Beijing Carvel* сотрудничает с различными торговцами продовольственными товарами, а именно: 25 «иностранными» супермаркетами, 25 местными супермаркетами, 40 булочными и 60 ресторанами и барами. Основной акцент в отношениях с этими компаниями делается на увеличении объемов продаж тортов из мороженого, хотя в определенных местах также предлагается твердое мороженое и некоторые новинки. В штате фирмы имеется восемь торговых представителей, каждый из которых отвечает за поиск новых клиентов и обслуживание существующих. В обязанности торговых представителей входит обучение торговцев правилам обращения с продукцией, а также демонстрация наиболее удачного, с точки зрения фирмы, расположения и презентации мороженого. Все торты продаются оптовым торговцам по цене на 30% ниже розничной цены *Beijing Carvel*. Кроме того фирма снабжает торговцев специальными отдельно стоящими морозильниками, предназначенными для установки в магазинах.

Все «иностранные» супермаркеты, с которыми работает *Beijing Carvel*, представляют собой совместные предприятия, организованные китайскими компаниями и известными зарубежными торговыми фирмами, такими как *Carrefour* (Франция), *Makro* (Голландия) и *Park "n" Shop* (Гонконг). В этих магазинах предлагается самый широкий в Пекине выбор продовольственных товаров и кулинарных ингредиентов, а их покупателями являются в основном иностранцы и состоятельные китайцы, причем последних становится все больше и больше. На западе по-

добные магазины ассоциируются главным образом с низкими ценами, однако здесь стоимость многих импортных товаров для многих китайцев недостижимо высока. Тем не менее в последние годы в Пекине возникло несколько местных сетей супермаркетов, специально ориентирующихся на гораздо более многочисленный (и быстро растущий) средний класс. В отличие от «иностранных» супермаркетов, ассортимент этих магазинов подобран в соответствии с местными вкусами, а цены умеренные.

Пекарни *Beijing Carvel* считает естественным местом для продажи своих тортов из мороженого, потому что многие потребители частенько захаживают в эти магазины, когда им нужно купить мучные торты и другие продукты. Развитие этого канала вызывает у Ванга лишь одно опасение: цены на мучные торты в среднем на 15-30% ниже, чем на торты от *Beijing Carvel*.

Логика развития отношений с такими оптовыми каналами, как рестораны и бары, заключается в следующем: в пекинском обществе формируются средний и высший классы, а значит, резко растет число предприятий общественного питания и питейных заведений. Кроме того, в Китае существует традиция заниматься бизнесом в социальной атмосфере, из-за чего многие состоятельные граждане проводят в таких местах много времени, угощая своих существующих и потенциальных деловых партнеров.

«Качество» многих оптовых торговцев, нанятых еще до приезда Ванга в Китай, ему не понравилось. Объясняет он это так:

Проблема в основном состоит в том, что у фирмы восемь торговых представителей, и каждый получает деньги за то,

сколько покупателей он находит, но не за качество отношений с ними. Нам требуется радикальная перестройка этой системы: обслуживать надо тех покупателей, кто стоит затрачиваемых на это времени и усилий. Это может означать отказ от работы с нерентабельными покупателями и перераспределение высвободившихся морозильников между другими клиентами.

Реклама

Ванг понимает, что в будущем году его рекламный бюджет составит всего \$20 000. Это автоматически исключает из рассмотрения такие средства рекламы, как телевидение и радио. Таким образом, Ванг должен полагаться на различные печатные средства и с их помощью доносить до публики свое сообщение, а именно «кто мы есть, чем мы занимаемся и каковы наши преимущества». Ванг выделил три доступных печатных рекламных носителя: газету, рекламную листовку и книжку с купонами.

«Beijing Shoppers Guide» — газета, выходящая два раза в неделю и ориентированная на развивающиеся в городе средний и высший классы общества. Каждый номер выпускается тиражом в 250 000 экземпляров и обходится читателям в 12 центов. Рекламное объявление площадью четыре квадратных дюйма стоит \$1250 за один выпуск. С помощью таких объявлений многие компании представляют и описывают свои товары; оно же используется как купон, который можно вырезать и вернуть в магазин для получения скидки. Обычно скидка составляет 12% от розничной цены: цифра «восемь» в Китае считается счастливой, а число 88 — вдвойне счастливым. По мнению Ванга, при использовании этого средства рекламы для стимулирования покупок

придется предложить покупателям нечто большее, чем обычная 12-процентная скидка.

Рекламная листовка в представлении Ванга выглядит так: полноразмерный (примерно 8,5 x 11 дюймов) лист глянцевого бумаги, сложенный втрое, с печатью на обеих сторонах и на двух языках. На одной стороне будут представлены фотографии и цены основных наименований продукции *Beijing Carvel*, в первую очередь тортов. На другой будет миниатюрная карта Пекина с указанием расположения и номеров телефонов фирменных кафе, а также купон. Первоначальные затраты составят 5 центов за одну листовку при минимальном тираже в 2000 экземпляров. При заказе 5000 листовок и более цена снизится до трех центов за штуку. Наиболее эффективными местами для распространения листовок Ванг считает площади перед входами в несколько новых торговых центров, привлекающих многих представителей новых классов пекинских потребителей. Распространением, по мнению Ванга, должны заниматься сотрудники компании, с головы до ног одетые в фирменную униформу.

Пекинское отделение Азиатской гостиничной ассоциации (АГА) выпускает книжку с купонами, в которой приводится описание 175 ресторанов, кафе, баров и увеселительных заведений среднего и высшего уровня. Книжка выпускается в начале каждого года и распространяется среди 10 000 местных «членов», практически полностью относящихся к сегменту с высоким доходом, по цене \$16 за экземпляр. Покупатели получают клубную карту АГА, которой могут сколько угодно часто пользоваться в организациях-участниках в течение года. По мнению Ван-

га, при участии в этой системе ее членам можно было бы предложить скидку в 12%. Цена рекламного объявления на 1/2 полосы (3x4 дюйма) составляет \$500. Ванг уверен в том, что, благодаря личному знакомству с директором данного издания, он сможет разместить стандартное объявление в обмен на купоны *Beijing Carvel* на сумму \$300.

Основная работа еще впереди

Думая о предстоящей задаче, Ванг понимает, что внедрение маркетинговой программы потребует принятия ряда серьезных решений. Сюда входят ответы на вопросы о том, каких покупателей обслуживать, на каких товарах концентрировать внимание и какие цены на них установить. Необходимо также решить, какие торговые точки будут более всего способствовать увеличению объемов продаж тортов *Beijing Carvel* и какую поддержку в виде различных печатных средств рекламы им оказать. Ситуация осложняется тем, что для большинства китайцев торты-мороженое — товар новый, к тому же относящийся к относительно непопулярной категории продуктов питания. Кроме того, информация, имеющаяся в распоряжении Ванга, временами оказывается недостовер-

ной. «Однако, — как говорит он сам, — это не повод не принимать эти решения.»

Вопросы к кейсу

1. Новый пекинский управляющий *Carvel*, Стивен Ванг, пока не сформулировал ни ценовую, ни товарную политику. Что бы вы ему посоветовали? Стоит ли снижать цены, возможно, за счет ухудшения качества продукции?
2. Согласны ли вы с Вангом в том, что фирма должна делать меньший акцент на пекинских экспатриантов?
3. Какие изменения вы бы внесли в существующую систему распределения продукции *Carvel* в Пекине? Стоит ли делать упор на принадлежащих фирме кафе? Стоит ли переключаться на пекарни и других оптовых торговцев? Обоснуйте свой ответ.
4. Рекламный бюджет *Carvel* очень ограничен. Где фирме давать рекламу?

Источник: Адаптировано из «*Carvel Ice Cream — Developing the Beijing Market*» (кейс 1999-07-17) с разрешения Школы бизнеса Ричарда Айви Университета Западного Онтарио.

Target Micronics в Китае: смятение в финансовом отделе

Введение

В марте 1994 г. Ким Найт, финансовый директор *Target Micronics China*, получила результаты внутренней проверки деятельности фирмы в азиатском регионе. К ее неудовольствию, финансовое состояние было признано «неудовлетворительным». Для гонконгской штаб-квартиры *Target*

Micronics China это стало очередной плохой новостью. Людей в офисе не хватало, текучесть кадров измерялась двузначным числом в месяц, а о моральном состоянии и говорить было нечего. В довершение ко всему фирме приходилось приспособливаться к бурному росту и усложнению операций

фирмы в регионе. В декабре компанию должны были посетить внешние аудиторы, и К. Найт начала составлять план исправления «неудовлетворительной» ситуации. Вот только как это сделать?

Деятельность *Target Micronics* в Китае

Target Micronics — крупный игрок канадской микроэлектронной промышленности и один из ведущих поставщиков интегральных микросхем в мире. Образованная в 1968 г., компания первой начала применять микроэлектронные схемы в автомобильной промышленности. Успех *Target Micronics* обусловлен агрессивной, но сфокусированной глобальной стратегией. В 1994 г. объем продаж компании достиг рекордного уровня, \$2,8 млрд, из которых 32% были получены за пределами Северной Америки как результат операций компании в более чем 40 странах мира.

Раньше всего, в 1978 г., *Target Micronics* пришла в азиатский регион, охватывающий Китай, Гонконг, Тайвань и Корею, с целью продвигать здесь свою продукцию. Функции сбыта, маркетинга, финансового и операционного менеджмента были сосредоточены в региональной штаб-квартире в Гонконге.

В Китае первые успехи были достигнуты в 1983 г., когда был подписан договор на поставку микроэлектронных компонентов с государственной компанией — производителем бытовой техники. В 1988 г. в Китае было создано совместное предприятие по выпуску интегрированных микросхем, названное *Zhejiang-Micronics*. К 1991 г. предприятие производило 20 000 изделий в месяц, а номенклатура продукции включала в себя микросхемы для самых разных сфер применения.

В 1993 г. *Target Micronics* вошла в пятерку международных микроэлектронных компаний, отобранных Китайской государственной комиссией по планированию для поставок интегрированных микросхем в Китай. В рамках этой сделки *Target Micronics* в течение следующих 5 лет инвестировала \$20 млн в несколько совместных проектов. С открытием офиса в Пекине присутствие компании в регионе расширилось. В период с 1992 г. по 1994 г. бизнес *Target Micronics* в Китае вырос почти на 300%. За это время произошел не только бурный рост объема продаж, но и значительно расширилась номенклатура выпускаемых изделий. Кроме того, *Target Micronics* начала создавать новые совместные предприятия с местными частными фирмами. И все эти факторы сказались на финансовом положении компании в азиатском регионе.

Нагрузка на финансовую функцию

Как финансовый директор, отвечающий за весь Азиатский регион, Ким Найт напрямую подчиняется региональному председателю и косвенно — американскому вице-президенту по глобальной финансовой политике, а тот, в свою очередь, — финансовому директору *Target Micronics*. Возглавляемая К. Найт финансовая группа осуществляет базовый финансовый учет операций, связанных с продажами продукции компании в регионе: учет дебиторской и кредиторской задолженности, а также управление денежными потоками. Группа занимается также финансированием продаж в своем регионе. Первоначально финансирование основной массы закупок для Китая осуществлялось при помощи кредитов, предоставляемых Корпорацией экономического развития Канады. Обработ-

ка этих транзакций велась относительно просто. Однако в 1993 г. китайские министерства, с которыми работает *Target Micronics*, стали требовать снижения процентных ставок и реструктуризации прошлой задолженности. Это требование существенно осложнило осуществление финансовых транзакций.

В том же 1993 г. на отдел К. Найт были возложены обязанности финансового учета операций в Тайване и Корее. Кроме того, отдел обеспечивал переезд сотрудников регионального представительства *Target Micronics* из Токио в Гонконг. Одновременно фирма начала работу по созданию ряда совместных предприятий с частными китайскими компаниями-клиентами. В каждом таком случае финансовый отдел должен разработать финансовый пакет и определить, при каких условиях сделка принесет фирме прибыль. В довершение всего и без того перегруженный работой отдел столкнулся с притоком в регион (и в Гонконг, и в Пекин) новых менеджеров-экспатриантов, каждому из которых требовались консультации по таким вопросам, как наличные денежные кредиты, оплата расходов, получение зарплаты.

К началу 1994 г. система, рассчитанная на финансовое обеспечение транзакций на \$10 млн, была нагружена до предела: занималась транзакциями на сумму свыше \$80 млн и мириадами других бухгалтерских и платежных операций. За один только прошлый год выручка от реализации выросла более чем вдвое, с \$41 млн до \$84 млн. Кроме того, на смену относительно простым в прошлом сделкам пришли намного более сложные операции. Существующий персонал отдела просто не мог справиться со своими обязанностями.

Мало того что людей банально не хватало, так большинство сотрудников еще и не обладали навыками, необходимыми для проведения усложнившихся операций.

Симптомы проблемы

Пожалуй, самой сложной проблемой после недостаточной квалификации персонала, с которой столкнулась К. Найт, является сильнейшая текучесть кадров. В 1993 г. текучесть составила почти 30%, а в 1994 г. грозит перевалить за 40%. Находить увольняющимся сотрудникам замену становится все труднее. Гонконгский рынок труда стал невероятно динамичным и привлекательным для соискателей. К примеру, в «*South China Morning Post*» от 30 апреля 1994 г. содержалось 55 страниц с объявлениями о вакансиях, из которых не менее 189 могли представлять интерес для подчиненных К. Найт. Как результат, семь из 21 штатной единицы в азиатском финансовом отделе *Target Micronics* на протяжении большей части 1994 г. просто-напросто пустовали.

Столь сильная текучесть кадров вызвана несколькими причинами. Рабочий день сотрудников финансового отдела длится с 8.30 до 21.00 или 22.00, причем суббота и воскресенье — тоже рабочие дни, только сокращенные, пятичасовые. Для сравнения: в Гонконге считается нормой работать около 40 часов в неделю и не работать по выходным. В конце месяца, когда близятся сроки сдачи отчетов, нередко приходится работать круглыми сутками. Особенно тяжелая ситуация сложилась в конце 1993 г., когда сотрудники финансового отдела работали безо всяких Рождественских каникул и без выходных по 16 часов в день. Одна сотрудница в течение трех дней подряд

вообще не бывала дома: не могла позволить себе тратить час на дорогу в один конец. Она жила у коллеги: спала в квартире по три-четыре часа в сутки, а потом снова шла на работу.

Вторым аспектом проблемы является зарплата. *Target Micronics* платит своим сотрудникам столько, сколько обычно платят в Гонконге. Если учесть, какой объем сверхурочной работы они выполняют, эта зарплата выглядит совершенно неконкурентоспособно. Проблема усложняется корпоративной политикой *Target Micronics*, согласно которой в 1994 г. увеличение заработной платы не должно превысить 10%. В Гонконге это ниже темпа инфляции и ниже среднего увеличения заработной платы в местных компаниях, равного 15%. Кроме того, оплата труда носит строго индивидуальный характер, хотя работа в финансовом отделе является самой что ни на есть командной.

С проблемой оплаты связана проблема распределения должностей в *Target Micronics*. В компании принята североамериканская система должностей. В Гонконге, да и вообще в Азии, должность очень важна для человека, и многие работодатели пользуются этим как недорогой привилегией. А сотрудники *Target Micronics* в большинстве своем занимают менее престижные должности, чем их коллеги из других компаний. В некоторых случаях люди уходят из *Target Micronics* по той причине, что остались единственными из всего университетского выпуска, кто не достиг определенного должностного уровня.

С вопросом названия должностей неразрывно связан вопрос карьерного роста в компании. Возможности для карьерного роста — важный фактор удержания людей в фирме. В Гонконге

люди очень хотят самостоятельно управлять своими карьерами. Работники напрямую спрашивают работодателей о своих перспективах, и если ответ их не удовлетворяет, уходят в другое, более выгодное в плане карьеры место. Многие сотрудники финансового отдела сходятся во мнении, что *Target Micronics* не желает вкладывать деньги в обучение и развитие многообещающих кадров.

Результатом всех этих проблем и является недопустимо высокая текучесть. Люди увольняются из гонконгского финансового отдела *Target Micronics*, указывая в качестве причин низкую заработную плату, необходимость следовать на новое место жительства вслед за супругом (супругой), желание занимать более престижную должность и иметь больше возможностей сделать карьеру. Когда человек уходит, на его место обычно нанимают временного работника, который, естественно, тоже не задерживается в фирме. В результате выходят из употребления системы, одна на другую накладываются ошибки, разваливаются процессы.

Более того, из-за хронической нехватки кадров менеджерам приходится бросать свои прямые обязанности и заниматься рутинной работой, оформлением рядовых транзакций. Предшественник К. Найт этот вопрос решить не смог, так как все время работал в составе группы, организовывавшей создание нового совместного производства. В результате нехватки лидерства обучение персонала прекратилось, планирование остановилось, и ни о каком стратегическом реформировании системы не могло быть и речи. Рассчитывать на то, что менеджеры сами решат проблемы кадрового обеспечения,

тоже не приходилось. Как следствие, среди сотрудников финансового отдела вырос сначала уровень недовольства, а потом и текучести кадров: в ближайшем будущем они не ожидали увидеть никаких изменений, а терпеть сложившуюся ситуацию и дальше не было сил.

К началу 1994 г. финансовый отдел находился в полном беспорядке. Внутренняя проверка показала, что изменения бизнес-процессов и основных финансовых систем неадекватны бурным изменениям и усложнению деловой среды. Еще одним негативным фактором была названа высокая текучесть кадров, как на профессиональном, так и на конторском уровне, вызванная высокой конкуренцией на рынке труда.

В отчете аудиторов говорилось, что немедленного внимания требуют две области. Во-первых, сверка и анализ счетов были признаны недостаточными. Многие статьи бухгалтерского баланса давно не сверялись и не корректировались, а сопроводительная документация не раскрывала содержания этих статей. Во-вторых, многие процессы требовали значительного реинжиниринга и рационализации: только в этом случае они могли стать эффективными в новой среде. Большинство финансовых процессов было рассчитано на гораздо меньший объем намного более простых транзакций и не соответствовало нынешним потребностям. Некоторые процессы были отмечены как нуждающиеся в доработке. К ним относятся учет денежных средств в пути и оплата расходов сотрудников, процессы оплаты счетов поставщиков и получение дебиторской задолженности. Вопрос с дебиторской задолженностью особенно проблематичен, так как иногда сроки выплаты затягиваются вдвое. По оцен-

кам, сокращение времени поступления денег от дебиторов создаст дополнительный денежный поток в размере \$750 000. Наконец, в отчете говорилось о потенциальном нарушении безопасности, потому что подготовкой счетов, банковскими операциями, сверкой банковских документов и ведением журналов занимался один-единственный клерк. Это ведет к ослаблению контроля и грозит компании и самому клерку обвинениями в растрате средств.

Это все крупные проблемы, а их сопровождает множество мелких инцидентов. Книгу учета контрактов невозможно сверить с главной книгой. Системы никак не связаны между собой, так что одни и те же данные в разных системах могут и не совпадать. Это создает огромный потенциал для возникновения механических ошибок. Вдобавок ко всему очень многие счета выписываются вручную. Перерасход остатков на банковских счетах *Target Micronics* стал привычным явлением. Компенсации расходов работникам приходится ждать месяцами. Их чеки зачастую просто складываются в шкаф и не отправляются в банк. Задержки платежей по счетам, а иногда и вовсе неоплата последних, выводят из себя поставщиков. Общий результат всего этого — значительное ухудшение отношений с покупателями и поставщиками.

Дилемма К. Найт

В свете неудовлетворительной оценки проверяющих, выявивших в финансовом отделе серьезные недостатки, К. Найт оказалась зажатой между молотом и наковальней. С одной стороны, она, очевидно, должна разработать и внедрить новую систему. Для этого необходимы люди, имеющие опыт та-

кой работы. Но пока такая система не появится, ни о каком привлечении или удержании людей, обладающих навыками создания порядка из хаоса, не может быть и речи. Остается думать и гадать, как быть дальше. Однако и на это у К. Найт мало времени! До декабря, когда начнется внешняя проверка деятельности фирмы, осталось всего девять месяцев.

Вопросы к кейсу

1. Диагностируйте проблемы, с которыми столкнулся азиатский финансовый отдел *Target Micronics*. Почему они возникли?
2. Представьте себя на месте К. Найт, директора этого отдела. Что она могла бы сделать по-

другому? Что бы вы рекомендовали, ей сделать за девять месяцев, оставшихся до прибытия внешних аудиторов?

3. Представьте себя на месте начальника К. Найт, главы азиатского представительства *Target Micronics*. Как он должен поступить?
4. Представьте себя на месте финансового директора материнской компании. Какими должны быть его действия?

Источник: Адаптировано из «Target Micronics in China: Disarray in Finance» (кейс 2000-07-27) с разрешения Школы бизнеса Ричарда Айви Университета Западного Онтарио.

Примечания

Глава 1

1. «NBC Proud As Peacock of Olympics Deal, High-Tech Focus», *Houston Chronicle*, June 7, 2003, p. 13B; «NBC Plans 24-Hour Coverage of Summer Olympics in 2004», *Wall Street Journal*, February 5, 2003, p. B10; «Sydney Already Feeling the Heat», *USA Today*, February 15, 2000, pp. 1C, 2C; «How the Olympics Were Bought», *Time*, January 25, 1999; «GM to Spend up to \$1 Billion on Olympics Through 2008 in Pact with USOC, NBC», *Wall Street Journal*, July 29, 1997, p. B5; «Greek Leaders See Winning Olympic Bid as an Endorsement of Market Reforms», *Wall Street Journal*, September 8, 1997; «NBC Wraps Up the Olympics Through 2008», *Wall Street Journal*, December 13, 1995, p. B1; «Japan's Nagano, Site of 1998 Games, Faces Problems of Olympic Proportions», *Wall Street Journal*, March 15, 1994, p. A14; «Olympics Strategy Has Its Rewards», *USA Today*, February 21, 1994, pp. 1B, 2B; «Going for the Gold, Merchandisers and Retailers Promote the Olympics Two Years in Advance», *Wall Street Journal*, December 7, 1993, pp. B1, B16; «Let the Bidding Begin for the TV Rights to '96 Olympics, and Watch It Heat Up», *Wall Street Journal*, August 7, 1992, p. B1; «The Olympics: Brought to You by...» *USA Today*, July 21, 1992, pp. 1B, 2B; «NBC's Olympic Gamble», *Newsweek*, January 13, 1992, p. 44.
2. *Survey of Current Business* (Washington, DC: U.S. Department of Commerce), August 2002, p. 156, and December 2002, p. 112.
3. «Family Garment Business in Hong Kong Uses Internet to Gain Access to Global Customer Pool», *Wall Street Journal*, November 24, 1999, p. BUB.
4. «Ship Those Boxes; Check the Euro!» *Wall Street Journal*, February 7, 2003, p. C1.
5. John H. Dunning, *Multinational Enterprises and the Global Economy* (Workingham, England: Addison-Wesley Publishing Company, 1993), p. 106ff.
6. Thomas L. Friedman, *The Lexus and the Olive Tree* (New York: Anchor Books, 2000), p. 9.
7. *Ibid.*, p. 31.
8. «Rights Group Says Nike Isn't Fulfilling Promises to Reform Sweatshops», *Wall Street Journal*, May 16, 2001, p. B9.
9. «Time to Regroup», *BusinessWeek*, August 6, 2001, p. 26ff; «The Polite Face of Anti-Globalisation», *Financial Times*, April 6, 2001, p. 8; William Finnegan, «After Seattle», *The New Yorker*, April 17, 2000, p. 40ff.

10. «U.S. Agencies Shift Work Overseas», *Wall Street Journal*, June 24, 2002, p. B5.
11. «The Internet Economy: The World's Next Growth Engine», *BusinessWeek*, October 4, 1999, pp. 72-77.
12. «E-purchasing Saves Businesses Billions», *USA Today*, February 7, 2000, pp. 1B, 2B.

Глава 2

1. «Entrepreneurs Find Belarus Is Tough Going», *Wall Street Journal*, June 1, 1998, p. A4; «Ad Agencies Are Stumbling in East Europe», *Wall Street Journal*, May 10, 1996, p. B1; «Ukraine's Bureaucrats Stymie U.S. Firms», *Wall Street Journal*, November 4, 1996, p. A14.
2. This chapter reports population, GDP, and per capita GDP data for the world's countries. Most of the data are taken from the World Bank's *World Development Report 2003* or from the World Bank's Web site.
3. «Mexico, 3 Neighbors Sign Free Trade Pacts», *Houston Chronicle*, May 12, 2000, p. 2C.
4. «Back from the Brink, Korea Inc. Wants a Little Respect», *Wall Street Journal*, June 13, 2002, p. A1; «The Glory of Hyundai Sits Firmly in Past», *Financial Times*, January 29, 2002, p. 22.
5. «For Chinese Worker, Job Search Ends in a Boss's Murder», *Wall Street Journal*, June 21, 2002, p. A1.

Глава 3

1. «Wild about Harry: Publisher Sets Big Release of Potter Book», *Wall Street Journal*, February 11, 2003; «Rowling Says She's Polishing Fifth "Potter"» *Wall Street Journal*, September 20, 2002, p. B1; «Harry Potter Rides Again in Bootleg Chinese Book», *Bryan-College Station Eagle*, July 6, 2002, p. B1; «Harry Potter Film Charms Chinese», *Financial Times*, February 9/10, 2002, p. 3; «Harry Potter, Meet Ha-li Bo-te», *Wall Street Journal*, September 21, 2000, p. B1.
2. «Portugal's Overburdened Justice System in the Dock», *Financial Times*, February 12, 1999, p. 3; «India's Laws a Mixed Blessing for Investors», *Wall Street Journal*, July 11, 1997, p. A10.
3. «Court Ruling on Islamic Banking Poses a Challenge for Pakistan Interests», *Financial Times*, January 4, 2000, p. 2; «Court Orders Islamabad to Ban Interest», *Financial Times*, December 24/25, 1999, p. 4; «Pakistani Court Rules That Interest Is Illegal», *Houston Chronicle*, December 24, 1999, p. 2C.
4. «Mining Executives Woo Rebels with Billion-Dollar Mineral Deals», *Houston Chronicle*, April 17, 1997, p. A20; «As Zaire's War Wages, Foreign Businesses Scramble for Inroads», *Wall Street Journal*, April 14, 1997, p. A1.
5. Office of the U.S. Trade Representative, *National Trade Estimate Report on Foreign Trade Barriers 2002*, p. 70.
6. «U.S. Appetite for Mexican Food Grows, Cooking Up Hotter Sales for Exporters», *Wall Street Journal*, February 5, 1992, p. A6.

7. «U.S. Plans to Indict McDonnell Douglas for Alleged Violation of Export Laws», *Wall Street Journal*, October 11, 1999, p. A4.
8. George Graham, «Pilkington Bows to U.S. Pressure on Process Licensing», *Financial Times*, May 27, 1994, p. 1; George Graham, «Washington's New Anti-Trust Vigor», *Financial Times*, May 27, 1994, p. 6.
9. Thomas M. Burton, «Baxter Agreed to Cut-Rate Shipments of Supplies to Syria, U.S. Probe Finds», *Wall Street Journal*, December 22, 1992, p. A3; «How Baxter Got Off the Arab Blacklist and How It Got Nailed», *Wall Street Journal*, March 23, 1993, p. A1.
10. «Keeping the Lid on Helms-Burton», *Financial Times*, July 31, 1997, p. 4; «Stet Avoids Helms-Burton Sanctions», *Financial Times*, July 24, 1997, p. 1; «Property Issue Harks Back to Old Cuba», *Houston Chronicle*, October 3, 1996, n 1C p. 1L.
11. «The Bold Struggle for China's Belly», *New York Times*, online, March 6, 2003.
12. «With Boom Gone Bust, Spain's Social Agenda Still Haunts Economy», *Wall Street Journal*, June 13, 1994, p. A1.
13. Richard Schaffer, Beverley Earle, and Filiberto Agusti, *International Business Law and Its Environment* (St. Paul, Minn.: West Publishing, 1990), p. 196.
14. *Ibid.*, pp. 196-197.
15. «Commercial Law Plan in Francophone Africa», *Financial Times*, May 13, 1999, p. 9.
16. Schaffer, Earle, and Agusti, pp. 429-430.
17. Business Software Alliance, *2003 Global Software Piracy Report*; «Video Pirates Rush Out "Phantom Menace"», *Wall Street Journal*, May 28, 1999, p. B1.
18. Masaaki Kotabe, «A Comparative Study of U.S. and Japanese Patent Systems», *Journal of International Business Studies*, vol. 23, no. 1 (First Quarter 1992), p. 150.
19. The case was settled with the two firms agreeing to cross-license each other's technology. See Sankaran, Sri Krishna, «Patent Flooding in the United States and Japan», *IDEA: The Journal of Law and Technology*, vol. 40 (2000) p. 393ff; «Patent Suit Shows Small U.S. Firms' Fears», *Wall Street Journal*, June 5, 1996, p. A10.
20. «Trademark Piracy at Home and Abroad», *Wall Street Journal*, May 7, 1991, p. A20.
21. «Fujitsu Backed in Patent Dispute», *Financial Times*, September 11, 1997, p. 8.
22. «Violence in Nigeria's Oil Delta Worsens», *Wall Street Journal*, April 1, 2003, p. A13; «Chevron Is Latest to Shut Nigerian Operations», *Wall Street Journal*, March 24, 2003, p. A15; «ChevronTexaco Evacuates from Violence-torn Nigeria», *Houston Chronicle*, March 24, 2003, p. 17A.
23. Overseas Private Investment Corporation, *2002 Annual Report*, p. 7.
24. Schaffer, Earle, and Agusti, pp. 410-421.

Глава 4

1. «How Hollywood Makes the World Take Notice», *Wall Street Journal*, November 15, 2002, p. W7; «Studios Bank on Burgeoning Overseas Box Office», *USA Today*, December 13, 2000, p. 6D; and «The Casting Accent Is on Foreign Appeal», *USA Today*, December 13, 2000, p. 6D.
2. «Edging Towards the Information Age», *BusinessWeek*, January 31, 2000, p. 90.
3. «The Overseas Chinese: A Driving Force», *The Economist*, July 18, 1992, pp. 21-24.
4. Nancy Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 3rd ed. (Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 1997), pp. 15-16.
5. Vern Terpstra and Kenneth David, *The Cultural Environment of International Business* (Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 1985), p. 20.
6. John R. Schermerhorn, Jr., «Language Effects in Cross-Cultural Management Research: An Empirical Study and a Word of Caution», *Proceedings of the Academy of Management* (1987), p. 103.
7. John C. Condon and Fathi Yousef, *An Introduction to Intercultural Communication* (New York: Bobbs-Merrill, 1975), p. 174; Jon P. Alston, *The American Samurai: Blending American and Japanese Business Practices* (New York: Walter de Gruyter, 1986), p. 325.
8. Adler, p. 16.
9. «Going Global», *Wall Street Journal*, October 16, 1992, p. R20.
10. «Spanish Firms Discover Latin American Business As New World of Profit», *Wall Street Journal*, May 23, 1996, p. A1.
11. Trenholme J. Griffin and W. Russell Daggatt, *The Global Negotiator* (New York: Harper Business, 1990), p. 40; «Mother of all Tongues», *Financial Times*, April 4/ April 5, 1998, p. 25.
12. «Some Firms Resume Manufacturing in U.S. After Foreign Fiascoes», *Wall Street Journal*, October 14, 1986, pp. 1, 27.
13. Terpstra and David, op. cit., p. 37.
14. Alston, op. cit., p. 331.
15. Henry W. Lane and Joseph J. Distefano, *International Management Behavior* (Boston: PWS-Kent Publishing, 1992), p. 214.
16. Ibid., p. 3.
17. Gary P. Ferraro, *The Cultural Dimension of International Business* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990), p. 82.
18. Ferraro, op. cit., p. 76.
19. «For Japanese, Silent Negotiation Is Golden», *Houston Chronicle*, December 14, 1992, p. 2B.
20. Alston, op. cit., pp. 305-306.
21. Gavin Kennedy, *Doing Business Abroad* (New York: Simon and Schuster, 1985), p. 92.
22. Hall and Hall, *Hidden Differences*, p. 109.
23. Marlene L. Rossman, *The International Businesswoman* (New York: Praeger Publishers, 1986), p. 40.

24. Jon P. Alston, «Wa, Guanxi, and Inhwa: Managerial Principles in Japan, China, and Korea», *Business Horizons*, March-April 1989, pp. 26-31.
25. «The Reincarnation of Caste», *The Economist*, June 8, 1991, pp. 21-23.
26. «Nike Tries to Quell Two of Its Disputes», *Houston Chronicle*, June 25, 1997, p. 5C.
27. Ferraro, op. cit., p. 99.
28. Kennedy, op. cit., pp. 97-98.
29. «Miyazawa, Making Waves, Seeks To Cut the Clout of Tokyo University's Alumni», *Wall Street Journal*, March 5, 1992, p. A12.
30. «The Reincarnation of Caste», *The Economist*.
31. Edward T. Hall, *Beyond Culture* (Garden City, N.Y.: Anchor Press, 1976).
32. Edward T. Hall and Mildred Reed Hall, *Understanding Cultural Differences* (Yarmouth, Me.: Intercultural Press, 1990), pp. 72-73.
33. Edward T. Hall and Mildred Reed Hall, *Hidden Differences* (Garden City, N.Y.: Doubleday, 1987), pp. 9-10.
34. Bruce Kogut and Harbir Singh, «The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode», *Journal of International Business Studies* (Fall 1988), pp. 411-432.
35. Geert Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values* (Beverly Hills, Calif. Sage, 1980).
36. We have taken the liberty of changing some of the labels Hofstede applied to each of the dimensions. The terms we have chosen are more descriptive, simpler, and more self-evident in their meaning.
37. Ferraro, op. cit., p. 157.
38. Adler, pp. 45-46; Andre Laurent, «The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management», *International Studies of Management and Organization*, vol. XIII, nos. 1-2 (Spring-Summer 1983), pp. 75-96.
39. Ferraro, p. 162.
40. «Crash Near London Points to Korean Air Poor Safety Record», *Financial Times*, December 24, 1999, p. 2; «Pilot Error Is Cited in Korea Air Crash; FAA Is Criticized on Foreign Oversight», *Wall Street Journal*, November 3, 1999, p. A6; «Korean Air Confronts Dismal Safety Record Rooted in Its Culture», *Wall Street Journal*, July 7, 1999, p. A1; «Korean Air to Hire More Foreign Pilots», *Wall Street Journal*, April 15, 1999, p. A14.
41. B. Bass and L. Eldridge, «Accelerated Managers' Objectives in Twelve Countries», *Industrial Relations*, vol. 12 (1973), pp. 158-171.
42. Susan C. Schneider, «National versus Corporate Culture: Implications for Human Resource Management», *Human Resource Management*, vol. 27, no. 2 (Summer 1988), pp. 231-246.
43. Kathleen K. Reardon, «It's the Thought that Counts», *Harvard Business Review*, September-October 1984, pp. 136-141.
44. Stephen Kobrin, *International Expertise in American Business* (New York: Institute of International Education, 1984), p. 38.

45. «Firms Grapple with Language», *Wall Street Journal*, November 7, 1989, pp. B1, B10.

Глава 5

1. Pete Engardio, Aaron Bernstein, and Manjeet Kripalani, «Is Your Job Next?» *BusinessWeek*, February 3, 2003, pp. 50-60; Roger Parloff, «Can We Talk?» *Fortune*, September 2, 2002, pp. 102-110; «Tradition Perpetuating Poverty», *Houston Chronicle*, June 23, 2002, p. 28A; «U.S. Child-Labor Law Sparks a Trade Debate over Brazilian Oranges», *Wall Street Journal*, September 9, 1998, pp. A1, A9.
2. «Supermarket Giant Ahold Ousts CEO in Big Accounting Scandal», *Wall Street Journal*, February 25, 2003, pp. A1, A1D.
3. See Norman Barry, *Business Ethics* (West Lafayette, Ind.: Purdue University Press, 1999).
4. Rebecca Mead, «Dressing for Lula», *The New Yorker*, March 17, 2003, p. 82ff.
5. «No Way Out», *Fortune*, January 20, 2003, p. 102ff.
6. «For Steel-Wool Maker, Chinese Lessons», *New York Times*, May 28, 1996, p. C5.
7. «AIDS Gaffes in Africa Come Back to Haunt Drug Industry at Home», *Wall Street Journal*, April 23, 2001, p. A1; «Drug Companies Face Assault on Prices», *Wall Street Journal*, May 11, 2000, pp. B1, B4.
8. Jeremy Kahn, «Presto Chango! Sales Are Huge», *Fortune*, March 20, 2000, pp. 90-96; «More Firms Falsify Revenue To Boost Stocks», *USA Today*, March 29, 2000, p. 1B.
9. «How U.S. Concerns Compete in Countries Where Bribes Flourish», *Wall Street Journal*, September 29, 1995, pp. A1, A14; Patricia Digh, «Shades of Gray in the Global Marketplace», *HRMagazine*, April 1997, pp. 90-98.
10. «Corporate Canada Wary of Using Bribery», *Financial Post*, May 15, 2002, p. FP5.
11. «Bribery Drives Up the Cost of Living in Kenya», *Financial Times*, January 19-20, 2002, p. 4.
12. «Cancer of Corruption Spreads Throughout the Country», *Financial Times*, November 1, 2002, p. 6; «Chinese Corruption Has Sliced Up to 16% off GDP over Decade, Study Estimates», *Wall Street Journal*, March 8, 2001, p. A10.
13. Thomas Donaldson and Lee E. Preston, «The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications», *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 1 (1995), pp. 65-91. See also Jeffrey S. Harrison and R. Edward Freeman, «Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives», *Academy of Management Journal*, vol. 42, no. 5 (1999), pp. 479-495.
14. Aseem Prakash, *Greening the Firm* (Cambridge: Cambridge University Press, 2000); Forest L. Reinhardt, *Down to Earth* (Boston: Harvard Business School Press, 2000).

15. «Oil Companies Strive To Turn a New Leaf To Save Rain Forest», *Wall Street Journal*, July 17, 1997, pp. A1, A5.
16. «How Home Depot and Activists Joined to Cut Logging Abuse», *Wall Street Journal*, September 26, 2000, p. A1.
17. Petra Christmann and Glen Taylor, «Globalization and the Environment: Strategies for International Voluntary Environmental Initiatives», *Academy of Management Executive*, vol. 16, no. 3 (2002), pp. 121-130.
18. Christine Y. Chen and Greg Lindsay, «Will Amazon(.com) Save the Amazon?», *Fortune*, March 20, 2000, pp. 224-226.
19. «Human Rights in Focus as U.S. Interest in African Oil Surges», *Financial Times*, October 29, 2002, p. 8.
20. «Global Poverty», *BusinessWeek*, October 14, 2002, pp. 108-118.
21. «Milk Powder Makers Accused over Africa», *Financial Times*, January 18-19, 2003, p. 4.
22. «Inside America's Most Reviled Company», *BusinessWeek*, November 29, 1999, pp. 176-192.
23. «Gifts of Gab», *BusinessWeek*, February 5, 2001, p. F38.
24. Lynn Sharp Paine, «Managing for Organizational Integrity», *Harvard Business Review*, March-April 1994, pp. 106-115.
25. «Africa Recovery», allAfrica.com, April 22, 2003 (online); www.merck.com, press release 090502 (online).
26. «A New Way of Giving», *Time*, July 24, 2000, pp. 48-51.
27. David M. Messick and Max H. Bazerman, «Ethical Leadership and the Psychology of Decision Making», *Sloan Management Review* (Winter 1996), pp. 9-22.
28. «Unfuzzing Ethics for Managers», *Fortune*, November 23, 1987, pp. 229-234.
29. See Janet P. Near and Marcia P. Miceli, «Whistle-Blowing: Myth and Reality», *Journal of Management*, vol. 22, no. 3 (1996), pp. 507-526 for a recent review of the literature on whistle-blowing.
30. «Executive Challenges Xerox's Books, Is Fired», *Wall Street Journal*, February 6, 2001, p. C1.
31. «A Louder Blast from Japan's Whistle-Blowers», *BusinessWeek*, September 2, 2002 (online).
32. Mark Magnier, «Speaking Out Has High Cost», *Los Angeles Times*, at www.soeken.lawsonline.net (online).
33. «Scandals Put Whistle-Blowers in Heroic Light», *Nikkei Weekly*, September 9, 2002 (online).
34. «Swiss Launch Bribery Probe in Kazakh Case», *Wall Street Journal*, May 6, 2003, p. A22; «U.S. Bribery Probe Looks at Mobil», *Wall Street Journal*, April 23, 2003, p. A2; «Former Mobil Executive Pleads Not Guilty to Kazak Oil Kickback», *Wall Street Journal*, April 8, 2003, p. A12.
35. «Making a Federal Case Out of Overseas Abuses», *BusinessWeek*, November 25, 2002, p. 78.

36. «Corporate Canada Wary of Using Bribery», *Financial Post*, May 15, 2002, p. FP5.
37. «Do-It-Yourself Labor Standards», *BusinessWeek*, November 19, 2001, pp. 74-76.
38. Ibid., p. 108.

Глава 6

1. Caterpillar Inc., *1990 Annual Report*, p. 15.
2. Caterpillar Inc., *2002 Annual Report*; «Caterpillar, UAW Face Renewed Hurdles», *Wall Street Journal*, February 24, 1998, p. A2; Ronald Henkoff, «This Cat Is Acting Like a Tiger» *Fortune*, December 19, 1988, p. 69ff; «Cat vs. Labor: Hardhats, Anyone?» *BusinessWeek*, August 26, 1991, p. 48; «Union and Company Waging "Holy War"», *Bryan-College Station Eagle*, August 7, 1994, p. C1; *Hoover's Handbook of American Business 2000* (Austin, Tex.: Hoover's Business Press, 2000), pp. 332-333.
3. Arthur M. Schlesinger, *The Colonial Merchants and the American Revolution 1763-1776* (New York: Facsimile Library, 1939), pp. 16-20.
4. David Ricardo, *The Principles of Political Economy and Taxation* (Homewood, Ill.: Irwin, 1963). (Ricardo's book was first published in 1817.)
5. Michael Moritz, *The Little Kingdom: The Private Story of Apple Computer* (New York: William Morrow, 1984).
6. Apple Computer 10-K filing, December 22, 1999.
7. P. Krugman, «Intraindustry Specialization and the Gains from Trade», *Journal of Political Economy*, vol. 89 (October 1981), pp. 959-973.
8. K. Lancaster, «IntraIndustry Trade under Perfect Monopolistic Competition», *Journal of International Economics*, vol. 10 (May 1980), pp. 151-175.
9. Andrew R. Dick, «Learning by Doing and Dumping in the Semiconductor Industry», *Journal of Law and Economics*, vol. 34, no. 1 (April 1991), p. 134.
10. Fred Warshofsky, *The Chip War* (New York: Scribner's, 1989), pp. 131-132.
11. *Survey of Current Business*, July 2002, p. 10ff.
12. A. Quijana, «A Guide to BEA Statistics on Foreign Direct Investment in the United States», *Survey of Current Business*, February 1990, pp. 29-37.
13. Grant T. Hammond, *Countertrade, Offsets and Barter in International Political Economy* (New York: St. Martin's Press, 1990), p. 3.
14. «Siberian City Sees Its Future in Software», *Financial Times*, February 23, 2000, p. 2.
15. «Asian Investment Floods into Mexican Border Region», *Wall Street Journal*, September 6, 1996, p. A10.
16. Rigoberto Tiglao, «Growth Zones», *Far Eastern Economic Review*, February 10, 1994, p. 40ff.
17. «Acer Is Still Searching for the Password to the U.S.», *BusinessWeek*, May 18, 1992, p. 129.
18. «Asian Investment Floods into Mexican Border Region», *Wall Street Journal*, September 6, 1996, p. A10.

19. Peter Mikelbank, «I've Got the Cheval Right Here», *Sports Illustrated*, November 11, 1991, pp. 9-1-0.
20. «Samsung Attracts Six Korean Suppliers», *Financial Times*, April 24, 1996, p. 9.
21. «Fuji, Challenging Kodak, to Make Film in U.S.», *Wall Street Journal*, May 8, 1997, p. A3.
22. «Alabama Wins Battle for US Hyundai Plant», *Financial Times*, April 3, 2002, p. 19.
23. «San Antonio Applauds Toyota Win», *Houston Chronicle*, February 6, 2003, p. 1B; «Toyota: Texas Bid Was a Late Bloomer», *Bryan-College Station Eagle*, February 6, 2003, p. A7.

Глава 7

1. «Foreign Exchange Gains Lift Astra», *Financial Times*, March 31, 2003, p. 19; «Toyota Set for Investment in Indonesia», *Financial Times*, February 21, 2003, p. 20; «Astra Gets Ready to Move to Higher Gear», *Financial Times*, November 25, 2002, p. 17; «Indonesia Sells Stake in Astra Car Maker», *Wall Street Journal*, March 27, 2000, p. A24; «Indonesia Removes Top Astra Officials», *Wall Street Journal*, February 9, 2000, p. A22; «Astra Abandons Opposition to Sell-off», *Financial Times*, February 8, 2000, p. 23; «The Woman Steering Indonesia's Astra Sets a Modernizing Course», *Wall Street Journal*, October 28, 1999, p. A1.
2. Del Mar, *A History of Money in Ancient Countries* (New York: Burt Franklin, 1968; originally published in 1885), p. 71.
3. «South Korea Reaches Accord with IMF over Terms of Bailout», *Wall Street Journal*, December 1, 1997, p. A15; «Group Offers Indonesia Loans of Up to \$40 Billion», *Houston Chronicle*, November 1, 1997, p. 1C.
4. «Freeserve Shares Drop to New Low», *Financial Times*, November 14, 2000, p. 18.
5. *Survey of Current Business*, April 2003, p. 40.
6. «Basic Truths», *The Economist*, August 24, 1991, p. 68.

Глава 8

1. «Euro Becomes Legal Tender for Millions», *Bryan-College Station Eagle*, January 1, 2002, p. A6; «Western Europe Ready for the Euro», *Washington Post*, December 31, 2001, p. A1; «A Few Glitches as Euro Debut Nears», *Washington Post*, December 30, 2001, p. A1.
2. To simplify the exposition, we assumed the foreign-exchange supply curve is upward sloping like most supply curves. Unfortunately, foreign-exchange supply curves may bend backwards, a complication that can be left for graduate students in economics and finance to deal with.
3. Dominick Salvatore, *International Economics*, 7th ed. (New York: John Wiley & Sons, 2001), p. 494.

Глава 9

1. «U.S. Steel Tariffs Ruled Illegal in WTO Report», *Wall Street Journal*, March 27, 2003, p. A2; «More Foreign Steel to Be Tariff-Exempt», *Wall Street Journal*,

- March 24, 2003, p. СИ; «US Steel Users Seek to End Import Tariffs?» *Financial Times*, February 5, 2003, p. 2; Joseph Francois and Laura M. Baughman, «The Unintended Consequences of U.S. Steel Import Tariffs: A Quantification of the Impact During 2002», February 4, 2003, Washington, D.C. (mimeo); «So Far, Steel Tariffs Do Little of What President Envisioned», *Wall Street Journal*, September 13, 2002, p. A1; «Tariffs Said to Hurt Small Steel Users», *Cleveland Plain Dealer*, July 24, 2002, p. C1; «U.S. Companies Cry Foul at Procedure for Granting Exemptions to Steel Tariffs», *Wall Street Journal*, March 19, 2002, p. A3; «Imposing Steel Tariffs, Bush Buys Some Time for Troubled Industry», *Wall Street Journal*, March 6, 2002, p. A1; «EU Warns of Swift Appeal to WTO», *Financial Times*, March 6, 2002, p. 6.
2. U.S. International Trade Commission, *Shipbuilding Trade Reform Act of 1992: Likely Economic Effects of Enactment*, USITC Publication 2495 Qune 1992), Washington, D.C. The U.S. shipbuilding industry is so uncompetitive in world markets that from 1960 to 1994 the industry exported no commercial ocean-going vessels.
 3. «The Trough», *The Economist*, June 27, 1992, p. 22.
 4. Edward J. Lincoln, *Japan's Unequal Trade* (Washington, D.C.: The Brookings Institution, 1990), p. 112.
 5. Paul R. Krugman and Maurice Obstfeld, *International Economics: Theory and Policy* (Harper Collins: New York, 1999).
 6. «U.S. Picks Areas of Technology It Wants to Back», *Wall Street Journal*, April 26, 1994, p. A4.
 7. «Torpedo Shipping Protectionism», *Wall Street Journal*, November 26, 1991, p. A14.
 8. Office of the U.S. Trade Representative, *National Trade Estimate Report on Foreign Trade Barriers 2002*, p. 366.
 9. *Ibid.*, p. 285.
 10. *Ibid.*, p. 96.
 11. *Ibid.*, p. 52.
 12. *Ibid.*, p. 418.
 13. *Ibid.*, p. 176.
 14. *Ibid.*, p. 48.
 15. *Ibid.*, p. 244f; «Japan Glass Market Proves Hard to Crack», *Wall Street Journal*, August 7, 1991, p. A4.
 16. «Los Angeles Proposal Gives Preference to Local Bids», *Wall Street Journal*, February 7, 1992, p. A7.
 17. Office of the U.S. Trade Representative, *National Trade Estimate Report on Foreign Trade Barriers 2002*, pp. 96 and 355.
 18. *Ibid.*, p. 52.
 19. *Ibid.*, p. 127.
 20. *Ibid.*, pp. 96 and 355.

21. Office of the U.S. Trade Representative, *National Trade Estimate Report on Foreign Trade Barriers 1997*, pp. 159, 237, 275, and 351.
22. Office of the U.S. Trade Representative, *National Trade Estimate Report on Foreign Trade Barriers 2002*, pp. 283 and 414.
23. International Monetary Fund, *Exchange Arrangements and Exchange Restrictions Annual Report 1997* (Washington, D.C.: IMF, 1997).
24. «Exchange Controls Add to Venezuela's Gloom», *Financial Times*, February 7, 2003, p. 4.
25. Office of the U.S. Trade Representative, *National Trade Estimate Report on Foreign Trade Barriers 2002*, p. 349.
26. Office of the U.S. Trade Representative, *National Trade Estimate Report on Foreign Trade Barriers 1997*, pp. 17, 24, 161, and 230.
27. Office of the U.S. Trade Representative, *National Trade Estimate Report on Foreign Trade Barriers 2002*, p. 285.
28. Committee on Ways and Means, *Operation of the Foreign Trade Zones Program of the United States and Its Implications for the U.S. Economy and U.S. International Trade*, October 1989, Serial 101-56, pp. 281 and 326.
29. Export-Import Bank of the United States, *2001 Annual Report* (Washington, D.C.: Eximbank, 2002); *1997 Annual Report* (Washington, D.C.: Eximbank, 1998).
30. «Hynix Faces 30-35% EU Import Duties», *Financial Times*, March 21, 2003, p. 19.
31. «U.S., Japan Failing in Talks to Expand Construction Trade», *Wall Street Journal*, May 24, 1991, p. A8.

Глава 10

1. «Toyota Plans to Build Truck Plant Near Tijuana», *Houston Chronicle*, January 6, 2002, p. 2D; «Mexican Truckers Not Rushing North», *Houston Chronicle*, December 29, 2001, p. 1C; «The World's New Tiger on the Export Scene Isn't Asian; It's Mexico», *Wall Street Journal*, May 9, 2000, p. A1; «A New Market for Mexico's Work Force», *Wall Street Journal*, April 14, 2000, p. A15; «Mexico, EU Sign Free Trade Agreement», *Wall Street Journal*, March 24, 2000, p. A15; «How a Need for Speed Turned Guadalajara into a High-Tech Hub», *Wall Street Journal*, March 2, 2000, p. A1; «Mexico's Next Big Export: Your Teeth», *Wall Street Journal*, March 14, 2000, p. B6; «First Came Assembly; Now, Services Soar», *Wall Street Journal*, February 28, 2000, p. A1; «European Carmakers Converge on Mexican Gateway to the US», *Financial Times*, January 5, 2000, p. 5.
2. «Doha Talks in Crisis as Farm Reform Deadline Set to be Missed», *Financial Times*, March 31, 2003, p. 1; «Sides Line Up to Contest Farm Reform», *Financial Times*, February 14, 2003, p. 7; «WTO Tries to Break Deadlock on Medicines Access», *Financial Times*, January 28, 2003, p. 6.
3. United Nations Conference on Trade and Development, *The Outcome of the Uruguay Round: An Initial Assessment* (Supporting Papers to the Trade and Development Report, 1994). New York: United Nations, 1994, p. 143.

4. «WTO Rules in Favor of Brazil», *Financial Times*, February 18, 2003, p. 4; «WTO Allows Brazilian Sanctions on Canada», *Wall Street Journal*, December 24, 2002, p. A8.
5. *Consumer Policy in the Single Market* (Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 1991), pp. 7-8.
6. «Daewoo, Samsung, and Goldstar: Made in Europe?» *Business Week*, August 24, 1992, p. 43.
7. «Latin Auto Sales Drive Investment», *Houston Chronicle*, May 15, 1997, p. 1C.
8. «Doubts Cloud South-East Asia's Free Trade Dreams», *Financial Times*, December 30, 2002, p. 3.
9. «With Aggressive Trade Pacts, China Quietly Builds Clout in Region», *Wall Street Journal*, March 19, 2003, p. A12.
10. «Africa's Trade Flows Clogged Up at Dockside», *Financial Times*, January 8, 2002, p. 6.
11. Whirlpool Corporation, *1993 Annual Report*, p. 15.

Глава 11

1. «Euro Disney Alters Royalty Payments Plan», *Financial Times*, March 31, 2003, p. 23; «Euro Disney Shares Jump 8.5%», *Financial Times*, January 23, 2003, p. 1; «Disney Hopes New Theme Park in Hong Kong Opens Up China», *Wall Street Journal*, January 15, 2003, p. B4B; «Empire of the Mouse Expands in Europe», *Financial Times*, March 17, 2002, p. 9; *The Walt Disney Company 2002 Annual Report*; «Mickey Stumbles at the Border», *Forbes*, June 12, 2000, p. 58; «Euro Disney's Sales Climb 17%», *Wall Street Journal*, January 22, 1998, p. A15; «Fans Like Euro Disney but Its Parent's Goofs Weigh the Park Down», *Wall Street Journal*, March 10, 1994, p. A1; «Euro Disney Rescue Package Wins Approval», *Wall Street Journal*, March 15, 1994, p. A3; «How Disney Snared a Princely Sum», *BusinessWeek*, June 20, 1994, pp. 61-62; «Euro Disney — Oui ou Non?» *Travel & Leisure*, August 1992, pp. 80-115; «Transformer of a Mickey Mouse Outfit», *Financial Times*, May 28, 2003, p. 10.
2. See Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones, *Strategic Management: An Analytical Approach*, 6th ed. (Boston: Houghton Mifflin, 2004), for an overview of strategy and strategic management. See also Bjorn Lovas and Sumantra Ghoshal, «Strategy as Guided Evolution», *Strategic Management Journal*, vol. 21, no. 9 (2000), pp. 875-896.
3. Howard Thomas, Timothy Pollock, and Philip Gorman, «Global Strategic Analyses: Frameworks and Approaches», *Academy of Management Executive*, vol. 13, no. 1 (1999), p. 70 ff.
4. Kasra Ferdows, «Making the Most of Foreign Factories», *Harvard Business Review*, March-April 1997, pp. 73-88.
5. «Mercedes Bends Rules», *USA Today*, July 16, 1997, pp. B1, B2.
6. «Nissan's Slow U-turn», *BusinessWeek*, May 12, 1997, pp. 54-55.
7. «Russia Bans U.S. Chicken Shipments, Inspiring Fears of Tough Trade Battle», *Wall Street Journal*, February 23, 1996, p. A2.

8. Anil K. Gupta and Vijay Govindarajan, «Knowledge Flows within Multinational Corporations», *Strategic Management Journal*, vol. 21, no. 4 (2000), pp. 473-496.
9. Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal, *Transnational Management*, 2nd ed. (Chicago, Ill.: Richard D. Irwin, 1995), pp. 237-242. See also Tatiana Kostova, «Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective», *Academy of Management Review*, vol. 24, no. 2 (1999), pp. 308-324.
10. «At Nokia, a Comeback — And Then Some», *BusinessWeek*, December 2, 1996, p. 106.
11. «Conglomerate Plays to Its Strength», *Financial Times*, November 23, 1999, p. 11.
12. Bartlett and Ghoshal label this strategy the *multinational strategy*. We have altered their terminology to avoid confusion with other uses of the term «multinational».
13. See Hill and Jones, *Strategic Management*.
14. See T. S. Frost, J. M. Birkinshaw, and P. C. Ensign, «Centers of Excellence in Multinational Corporations», *Strategic Management Journal*, vol. 23, no. 11 (November 2002), pp. 997-1018.
15. Bruce Kogut, «Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value-Added Chains», *Sloan Management Review* (Summer 1985), pp. 15-28.
16. *Hoover's Handbook of World Business 2003* (Austin, Tex.: Hoover's Business Press, 2003), pp. 494-495.
17. «Think Small», *BusinessWeek*, November 4, 1991, p. 58.
18. «Producer of Feature-Film Projectors Reels in Fat Profit as Cinemas Expand», *Wall Street Journal*, October 22, 1996, p. B5; «Chile's Luksics: Battle-Tested and on the Prowl», *Wall Street Journal*, December 1, 1995, p. A10.
19. Stephen Kreider Yoder, «Intel, Backing Its Bets with Big Chips, Wins», *Wall Street Journal*, September 24, 1992, p. B1; Michiyo Nakamoto, «Looking for Smaller Worlds to Conquer», *Financial Times*, September 2, 1992.
20. Olav Sorenson, «Letting the Market Work for You: An Evolutionary Perspective on Product Strategy», *Strategic Management Journal*, vol. 21 (2000), pp. 577-592.
21. «European Auto Makers Show Signs of Bouncing Back», *Wall Street Journal*, September 15, 1994, p. B4.
22. John A. Pearce II and Fred David, «Corporate Mission Statements: The Bottom Line», *The Academy of Management Executive* (May 1987), pp. 109-115.
23. See Gupta and Govindarajan, «Knowledge Flows within Multinational Corporations», pp. 473-496.
24. «Grand Met, Guinness to Form Liquor Colossus», *Wall Street Journal*, May 13, 1997, pp. B1, B8.
25. D. E. W. Marginson, «Management Control Systems and Their Effects on Strategy Formation at Middle-Management Levels: Evidence from a U.K. Organization», *Strategic Management Journal* (November 2002), pp. 1019-1032.

26. Hill and Jones, *Strategic Management*.
27. «Accor SA, Europe's Biggest Hotel Firm, Takes on a New Look under a New CEO», *Wall Street Journal*, January 30, 1998, p. B6A.
28. For example, see J. Michael Geringer, Stephen Tallman, and David M. Olsen, «Product and International Diversification Among Japanese Multinational Firms», *Strategic Management Journal*, vol. 21, no. 1 (2000), pp. 51-80.
29. The Walt Disney Company 1999, *Annual Report*.
30. *Hoover's Handbook of World Business 2003* (Austin: Hoover's Business Press, 2003), pp. 166-167.
31. DaimlerChrysler's Focus May Be Narrowing», *Wall Street Journal*, October 18, 1999, pp. A37, A39.
32. C. Campbell-Hunt, «What Have We Learned about Generic Competitive Strategy? A Meta-Analysis», *Strategic Management Journal*, vol. 21, no. 2 (2000), pp. 127-154.

Глава 12

1. «The Java Joint That's Swallowing France», *BusinessWeek*, September 11, 2002, pp. 96-98; «Despite the Jitters, Most Coffeehouses Survive Starbucks», *Wall Street Journal*, September 24, 2002, pp. A1, A11; «Planet Starbucks», *BusinessWeek*, September 9, 2002, pp. 100-110; «Now, Starbucks Uses Its Bean», *BusinessWeek*, February 14, 2000, pp. 92-93; Vijay Vishwanath and David Harding, «The Starbucks Effect», *Harvard Business Review*, March-April 2000, pp. 17-18.
2. Anoop Madhok, «Cost, Value, and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm», *Strategic Management Journal*, vol. 18 (1997), p. 37.
3. See George S. Yip and George A. Coundouriotis, «Diagnosing Global Strategy Potential: The World Chocolate Confectionery Industry», *Planning Review*, January-February 1991, pp. 4-14, for an example of how this can be done.
4. William H. Davidson, «The Role of Global Scanning in Business Planning», *Organizational Dynamics* (Winter 1991), pp. 4-16.
5. «Ford Plans \$800m Brazil Plant», *Financial Times*, October 3, 1997, p. 6; «GM Plans to Develop Car in Brazil», *Financial Times*, June 3, 1997, p. 5.
6. M. Krishna Erramilli, «The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms», *Journal of International Business Studies*, vol. 22, no. 3 (Third Quarter 1991), pp. 479-501.
7. «A Beautiful Face Is Not Enough», *Forbes*, May 13, 1991, pp. 105-106.
8. Susan C Schneider and Arnoud De Mayer, «Interpreting and Responding to Strategic Issues: The Impact of National Culture», *Strategic Management Journal*, vol. 12 (1991), pp. 307-320.
9. John H. Dunning, «Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach», in Bertil Ohlin et al, eds., *The International Allocation of Economic Activity* (London: Macmillan, 1977); Alan M. Rugman, «A New Theory of the Multinational Enterprise: Internationalization versus

- Internalization», *Columbia Journal of World Business*, vol. 12, no. 4 (1980), pp. 23-29.
10. Jean J. Boddewyn, «Political Aspects of MNE Theory», *Journal of International Business Studies*, vol. 19, no. 1 (1988), pp. 341-363; Thomas L. Brewer, «Effects of Government Policies on Foreign Direct Investment as a Strategic Choice of Firms: An Expansion of Internalization Theory», *The International Trade Journal*, vol. 7, no. 1 (Fall 1992), pp. 111-129.
 11. «Egypt Suddenly Is a Magnet for Investors», *Wall Street Journal*, April 10, 1997, p. A6.
 12. «Istanbul's Location Again Makes It Crucial to the Entire Region», *Wall Street Journal*, March 27, 1997, p. A1.
 13. «Westerners Profit as Japan Opens Its Drug Market», *Wall Street Journal*, December 2, 2002, pp. A1, A20; Kenichi Ohmae, «The Global Logic of Strategic Alliances», *Harvard Business Review*, March-April 1989, p. 151.
 14. John M. Stopford and Louis T. Wells, *Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiaries* (New York: Basic Books, 1972).
 15. M. Krishna Erramilli, «The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms», *Journal of International Business Studies*, vol. 22, no. 3 (Third Quarter 1991), pp. 479-502.
 16. Bruce Kogut, «Designing Global Strategies: Profiting from Operational Flexibility», *Sloan Management Review* (Fall 1985), pp. 27-38; Edward W. Desmond, «Byting Japan», *Time*, October 5, 1992, pp. 68-69.
 17. W. Chan Kim and Peter Hwang, «Global Strategy and Multinationals' Entry Mode Choice», *Journal of International Business Studies*, vol. 23, no. 1 (First Quarter 1992), pp. 29-54; see also Sumantra Ghoshal, «Global Strategy: An Organizing Framework», *Strategic Management Journal*, vol. 8 (1987), pp. 425-440.
 18. «Latin Links», *Wall Street Journal*, September 24, 1992, p. R6.
 19. «Top Toilet Makers from U.S. and Japan Vie for Chinese Market», *Wall Street Journal*, December 19, 1996, p. A1.
 20. Geir Gripsud, «The Determinants of Export Decisions and Attitudes to a Distant Market: Norwegian Fishery Exports to Japan», *Journal of International Business Studies*, vol. 21, no. 3 (Third Quarter 1990), pp. 469-494.
 21. «Baskin-Robbins to Open Plant in Moscow», *Bryan-College Station Eagle*, August 14, 1995, p. A1.
 22. Alex Taylor III, «Do You Know Where Your Car Was Made?» *Fortune*, June 17, 1991, pp. 52-56.
 23. Desmond, «Byting Japan.»
 24. «Nintendo to Ease Restrictions on U.S. Game Designers», *Wall Street Journal*, October 22, 1991, pp. B1, B4.
 25. «Cantab Bounces Back with a Fierce Immune Response», *Wall Street Journal*, March 31, 1997, p. B4.

26. «OLeg Cassini, Inc., Sues Firm over Licensing», *Wall Street Journal*, March 28, 1984, p. 5.
27. «L. Ashley sues L'Oreal for J18m», *Financial Times*, October 15, 2002, p. 23.
28. «Unsafe Conditions at Nike Factory in Vietnam Revealed in '96 Audit», *Houston Chronicle*, November 10, 1997, p. 18A.
29. J. H. Dunning, *American Investment in British Manufacturing Industry* (London: George Allen and Unwin, 1958).
30. Brace Kogut and Harbir Singh, «The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode», *Journal of International Business Studies*, vol. 19 (Fall 1988), pp. 411-432.
31. «Disney's Rough Ride in France», *Fortune*, March 23, 1992, p. 14.
32. «Carso Unit Provides Entry to Mexican Tissue Market», *Wall Street Journal*, July 22, 1997, p. A13.
33. «American Eagle Works at Keeping Its Performance Aloft», *Wall Street Journal*, November 28, 2000, p. B2.
34. «KPN Grows to Challenge Delivery Giants», *Wall Street Journal*, December 17, 1996, p. A14.

Глава 13

1. «Breakfast Cereals: The International Market», *Euromonitor International*, June 9, 2000; «General Mills Reports Record Earnings of 78 Cents Per Share for Fiscal 1997 Third Quarter», *PR Newswire*, March 12, 1997; «Cereal Partners Venture Shakes Up Kellogg's», *Eurofood*, July 1995, p. 24; Christopher Knowlton, «Europe Cooks Up a Cereal Brawl», *Fortune*, June 3, 1992, pp. 175-179; «Café au Lait, a Croissant-and Trix», *BusinessWeek*, August 24, 1992, pp. 50-52.
2. «For Kodak's Advantix, Double Exposure as Company Relaunches Camera System», *Wall Street Journal*, April 23, 1997, p. B1; «Camera System Is Developed but Not Delivered», *Wall Street Journal*, August 7, 1996, p. B1; «Kodak Joins Fuji, Others for Project», *USA Today*, March 26, 1992, p. B1.
3. Peter J. Kilting, «How to Make a Global Joint Venture Work», *Harvard Business Review* May-June 1982, pp. 120-127.
4. «Camera System Is Developed but Not Delivered.»
5. See Balaji Koka and John Prescott, «Strategic Alliances as Social Capital: A Multidimensional View», *Strategic Management Journal*, vol. 22 (2002), pp. 795-816.
6. David Lei and John W. Slocum Jr., «Global Strategic Alliances: Payoffs and Pitfalls», *Organizational Dynamics* (Winter 1991), pp. 44-62.
7. Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980), p. 275.
8. «Time Warner to Attack Spain's Cinema Market», *Financial Times*, April 8, 1997, p. 19.
9. «Cigna Enters Retail Alliance in Brazil», *Financial Times*, March 21, 1997, p. 18.
10. Farok J. Contractor, «Ownership Pattern of U.S. Joint Ventures Abroad and the Liberalization of Foreign Government Regulations in the 1980s: Evidence

- from the Benchmark Surveys», *Journal of International Business Studies*, vol. 21, no. 1 (First Quarter 1990), pp. 55-73.
11. «Chinese Government Struggles to Rejuvenate National Brands», *Wall Street Journal*, June 24, 1996, p. B1.
 12. Bruce Kogut, «Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives», *Strategic Management Journal*, vol. 9 (1988), pp. 319-332; Andrew C. Inkpen and Paul W. Beamish, «Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International Joint Ventures», *Academy of Management Review*, vol. 22, no. 1 (1997), pp. 177-202.
 13. Jeremy Main, «Making a Global Alliance Work», *Fortune*, December 17, 1990, pp. 121-126.
 14. See Duane Ireland, Michael Hitt, and Deepa Vaidyanath, «Alliance Management as a Source of Competitive Advantage», *Journal of Management*, vol. 28, no. 3 (2002), pp. 413-446.
 15. «PepsiCo Planning Tea-Drink Venture with Unilever Unit», *Wall Street Journal*, December 4, 1991, p. B8.
 16. «Siemens, Motorola Plan U.S. Chip Plant», *Wall Street Journal*, October 26, 1995, p. A18.
 17. «Chrysler and BMW Team Up to Build Small-Engine Plant in South America», *Wall Street Journal*, October 2, 1996, p. A4.
 18. «BMW, PSA in Engine Link», *Financial Times*, July 24, 2002, p. 21.
 19. «Mattel Forms an Alliance with Bandai of Japan», *Wall Street Journal*, July 22, 1999, p. A20.
 20. «Big Chip Makers Join to Develop New DRAM Technology», *Wall Street Journal*, January 18, 2000, p. A21.
 21. «Bayer Forms Research Partnership for Antibodies with Morphosys», *Wall Street Journal*, December 23, 1999, p. A14.
 22. Mariko Sakakibara, «Formation of R&D Consortia: Industry and Company Effects», *Strategic Management Journal*, vol. 23 (2002), pp. 1033-1050.
 23. See Yadong Luo, «Contract, Cooperation, and Performance in International Joint Ventures», *Strategic Management Journal*, vol. 23 (2002), pp. 903-919; see also Jeffrey Dyer, Prashant Kale, and Harbir Singh, «How to Make Strategic Alliances Work», *MIT Sloan Management Review* (Summer 2001), pp. 37-46.
 24. J. Michael Geringer, «Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures», *Journal of International Business Studies*, vol. 22, no. 1 (First Quarter 1991), pp. 41-62; Kathryn R. Harrigan, *Strategies for Joint Venture Success* (Lexington, Mass.: Lexington, 1985); Keith D. Brouthers, Lance Eliot Brouthers, and Timothy J. Wilkinson, «Strategic Alliances: Choose Your Partners», *Long Range Planning*, vol. 28, no. 3 (1995), pp. 18-25.
 25. Main, «Making a Global Alliance Work.»
 26. Ibid.; Joseph E. Pattison, «Global Joint Ventures», *Overseas Business* (Winter 1990), pp. 24-29.

27. Stephen J. Kohn, «The Benefits and Pitfalls of Joint Ventures», *The Bankers Magazine* (May/June 1990), pp. 12-18.
28. See Eric Tsang, «Acquiring Knowledge by Foreign Partners from International Joint Ventures in a Transition Economy», *Strategic Management Journal*, vol. 23 (2002), pp. 835-854.
29. Pattison, «Global Joint Ventures», pp. 24-29.
30. «Ivory Coast Oil Exploration Pact Signed», *Houston Chronicle*, December 28, 1997, p. 4E.
31. «Daimler-Benz May Pull Out of Venture to Build Cars with Chinese Company», *Wall Street Journal*, May 23, 1997, p. A8; «Going It Alone», *The Economist*, April 19, 1997, pp. 54-55; «Ford Hopes Small Investment in China Will Pay Off Big», *Wall Street Journal*, November 9, 1995, p. B3.
32. «A Sneaker Maker Says China Partner Became Its Rival», *Wall Street Journal*, December 19, 2002, pp. A1, A8.
33. See Ireland, Hitt, and Vaidyanath, «Alliance Management as a Source of Competitive Advantage», pp. 413-446.
34. «Coke in Venture with France's Danone to Distribute Orange Juice Overseas», *Wall Street Journal*, September 25, 1996, p. B8.
35. Nicholas Denton, «GM Puts Further DMIOOm into Its Hungary Venture», *Financial Times*, November 6, 1991, p. 7.
36. Karen J. Hladik and Lawrence H. Linden, «Is an International Joint Venture in R&D for You?» *Research Technology Management* (July-August 1989), pp. 11-13.
37. «Rubbermaid Ends Venture in Europe, Signalling Desire to Call Its Own Shots», *Wall Street Journal*, June 1, 1994, p. A4.
38. Main, «Making a Global Alliance Work.»
39. «Murdoch Firm Sues Disney, Alleges Violation of Part for Pay TV in Britain», *Wall Street Journal*, May 17, 1989, p. 86.
40. «Bruised in Brazil: Ford Slips as Market Booms», *Wall Street Journal*, December 13, 1996, p. A10.
41. Thomas L Friedman, *The Lexus and the Olive Tree* (New York: Anchor Books, 2000), p. 178.
42. Dian Gomes, «Introduction», *A Place in the Sun* (Pannala, Sri Lanka [privately printed], 2001), p. xiii.

Глава 14

1. «Unilever Refashions Itself into Two Units», *Wall Street Journal*, August 7, 2000, p. A1; «Unilever to Sell Specialty-Chemical Unit to ICI of the U.K. for about \$8 Billion», *Wall Street Journal*, May 7, 1997, pp. A3, A12; «Unilever Sells Off Four Chemical Units», *USA Today*, May 8, 1997, p. 3B; *Hoover's Handbook of World Business 2003* (Austin, Tex.: Hoover's Business Press, 2003), pp. 622-623.
2. J. M. Stopford and L. T. Wells, *Managing the Multinational Enterprise* (New York: Basic Books, 1972).

3. Alfred Chandler, Jr., *Strategy and Structure* (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962).
4. Gareth Jones, *Organizational Theory*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001). See also Monique Forte, James J. Hoffman, Bruce T. Lamont, and Erich N. Brockmann, «Organizational Form and Environment: An Analysis of Between-Form and Within-Form Responses to Environmental Change», *Strategic Management Journal*, vol. 21, no. 7 (2000), pp. 753-773.
5. John P. Kotter and Leonard A. Schlesinger, «Choosing Strategies for Change», *Harvard Business Review*, March-April 1979, pp. 106-119.
6. Chandler, *Strategy and Structure*.
7. Anant K. Sundaram and J. Stewart Black, «The Environment and Internal Organization of Multinational Enterprises», *Academy of Management Review*, vol. 17, no. 4 (1992), pp. 729-757.
8. «Aetna to Merge Global, U.S. Divisions», *Wall Street Journal*, January 10, 1999, pp. A3, A20.
9. Anil K. Gupta and Vijay Govindarajan, «Knowledge Flows within Multinational Corporations», *Strategic Management Journal*, vol. 21, no. 4 (2000), pp. 473-496.
10. Kendall Roth, David M. Schweiger, and Allen J. Morrison, «Global Strategy Implementation at the Business Unit Level: Operational Capabilities and Administrative Mechanisms», *Journal of International Business Studies*, vol. 22, no. 3 (1991), pp. 369-402.
11. «Dinosaur Rescue», *BusinessWeek*, October 20, 1997, pp. 52-53. See also J. Michael Geringer, Stephen Tallman, and David M. Olsen, «Product and International Diversification among Japanese Multinational Firms», *Strategic Management Journal*, vol. 21, no. 1 (2000), pp. 51-80.
12. See Tarun Khana and Krishna Palepu, «The Right Way to Restructure Conglomerates in Emerging Markets», *Harvard Business Review*, July-August 1999, pp. 125-134.
13. Christopher A. Bartlett, «Organizing for Worldwide Effectiveness: The Transnational Solution», *California Management Review* (Fall 1988), pp. 54-74.
14. Eastman Kodak Company Web site (details posted October 23, 2000).
15. Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghospal, «Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind», *Harvard Business Review*, July-August 1990, pp. 138-145.
16. Lawton R. Burns and Douglas R. Wholey, «Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Interorganizational Networks», *Academy of Management Journal*, vol. 36, no. 1 (1993), pp. 105-138.
17. C. K. Prahalad and Jan P. Oosterveld, «Transforming Internal Governance: The Challenge for Multinationals», *Sloan Management Review* (Spring 1999), pp. 31-41.

18. See Steen Thomsen and Torben Pedersen, «Ownership Structure and Economic Performance in the Largest European Companies», *Strategic Management Journal*, vol. 21, no. 6 (2000), pp. 689-705, for a recent discussion of these issues.
19. S. Watson O'Donnell, «Managing Foreign Subsidiaries: Agents of Headquarters, or an Interdependent Network?» *Strategic Management Journal*, vol. 21, no. 5 (2000), pp. 525-548.
20. Jon I. Martinez and J. Carlos Jarillo, «The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations», *Journal of International Business Studies*, vol. 20 (1989), pp. 489-514.
21. Sumantra Ghoshal and Christopher A. Bartlett, «The Multinational Corporation as an Interorganizational Network», *Academy of Management Review*, vol. 15, no. 4 (1990), pp. 603-625.
22. David Asch, «Strategic Control: A Problem Looking for a Solution», *Long Range Planning* (February 1992), pp. 120-132.
23. John K. Shank and Joseph Fisher, «Target Costing as a Strategic Tool», *Sloan Management Review* (Fall 1999), pp. 73-82.
24. Lane Daley, James Jiambalvo, Gary Sundem, and Yasumasa Kondon, «Attitudes Toward Financial Control Systems in the United States and Japan», *Journal of International Business Studies* (Fall 1985), pp. 91-110.
25. Hans Mjoen and Stephen Tallman, «Control and Performance in International Joint Ventures», *Organization Science* (May-June 1997), pp. 257-268.
26. Michael Goold, «Strategic Control in the Decentralized Firm», *Sloan Management Review* (Winter 1991), pp. 69-81.
27. Robert S. Kaplan and David P. Norton, «The Balanced Scoreboard—Measures That Drive Performance», *Harvard Business Review* (January-February 1992), pp. 71-79.
28. See Mark Gimein, «CEOs Who Manage too Much», *Fortune*, September 4, 2000, pp. 234-242.
29. «Why to Kill New Product Ideas», *Fortune*, December 14, 1992, pp. 91-94; Mark Keil and Ramiro Montealegre, «Cutting Your Losses: Extricating Your Organization When a Big Project Goes Awry», *Sloan Management Review* (Spring 2000), pp. 55-68.

Глава 15

1. Alex Taylor III, «Porsche's Risky Recipe», *Fortune*, February 17, 2003, pp. 90-94; *Hoover's Handbook of world Business 2003* (Austin, Tex.: Hoover's Business Press, 2003), pp. 434-435; «Porsche Acts to Cut Costs as Sales Fall and Euro Rises», *Financial Times*, June 19, 2003, p. 20.
2. For a review of behavioral processes in organizations, see Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, *Organizational Behavior*, 7th ed. (Boston: Houghton Mifflin, 2004).
3. Ibid.

4. Lawrence Pervin, «Personality», in Mark Rosenzweig and Lyman Porter, eds., *Annual Review of Psychology*, vol. 36 (Palo Alto, Calif.: Annual Reviews, 1985), pp. 83-114.
5. Jennifer George, «The Role of Personality in Organizational Life: Issues and Evidence», *Journal of Management*, vol. 18 (1992), pp. 185-213.
6. L. R. Goldberg, «An Alternative "Description of Personality": The Big Five Factor Structure», *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 59 (1990), pp. 1216-1229; M. R. Barrick and M. K. Mount, «The Big Five Personality Dimensions and Job Performance», *Personnel Psychology*, vol. 44 (1991), pp. 1-26.
7. Jesus F. Salgado, «The Five Factor Model of Personality and Job Performance in the European Community» *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, no. 1 (1997), pp. 30-43.
8. J. B. Rotter, «Generalized Expectancies for Internal vs. External Control of Reinforcement», *Psychological Monographs*, vol. 80 (1966), pp. 1-28; Bert De Brabander and Christopher Boone, «Sex Differences in Perceived Locus of Control», *Journal of Social Psychology*, vol. 130 (1990), pp. 271-276.
9. Colleen Ward and Antony Kennedy, «Locus of Control, Mood Disturbance, and Social Difficulties During Cross-Cultural Transitions», *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 16 (1992), pp. 175-194.
10. Marilyn E. Gist and Terence R. Mitchell, «Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability», *Academy of Management Review* (April 1992), pp. 183-211.
11. J. Michael Geringer and Colette A. Frayne, «Self-Efficacy, Outcome Expectancy and Performance of International Joint Venture General Managers», *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 10, no. 4 (1993), pp. 322-333.
12. T. W. Adorno, E. Frenkel-Brunswick, D. J. Levinson, and R. N. Sanford, *The Authoritarian Personality* (New York: Harper & Row, 1950).
13. Michael Harris Bond and Peter B. Smith, «Cross-Cultural Social and Organizational Psychology», in Janet Spence, ed., *Annual Review of Psychology*, vol. 47 (Palo Alto, Calif.: Annual Reviews, 1996), pp. 205-235.
14. Patricia C Smith, L. M. Kendall, and Charles Hulin, *The Measurement of Satisfaction in Work and Behavior* (Chicago: Rand-McNally, 1969).
15. Meg G. Birdseye and John S. Hill, «Individual, Organizational/Work and Environmental Influences on Expatriate Turnover Tendencies: An Empirical Study», *Journal of International Business Studies* (Fourth Quarter 1995), pp. 787-813.
16. James R. Lincoln, «Employee Work Attitudes and Management Practice in the U.S. and Japan: Evidence from a Large Comparative Study», *California Management Review* (Fall 1989), pp. 89-106.
17. Daniel J. McCarthy and Sheila M. Puffer, «Perestroika at the Plant Level—Manager's Job Attitudes and Views of Decision-Making in the Former USSR», *The Columbia Journal of World Business* (Spring 1992), pp. 86-99.
18. Thang Van Nguyen and Nancy Napier, «Work Attitudes in Vietnam», *Academy of Management Executive*, vol. 14, no. 4 (2000), pp. 142-143.

19. Abdul Rahim A. Al-Meer, «Organizational Commitment: A Comparison of Westerners, Asians, and Saudis», *International Studies of Management and Organization*, vol. 19, no. 2 (1989), pp. 74-84.
20. Janet Near, «Organizational Commitment among Japanese and U.S. Workers», *Organization Studies*, vol. 10, no. 3 (1989), pp. 281-300.
21. Hal B. Gregersen and J. Stewart Black, «Antecedents to Commitment to a Parent Company and a Foreign Operation», *Academy of Management Journal*, vol. 35, no. 1 (1992), pp. 65-90.
22. See also Joyce S. Osland and Allan Bird, «Beyond Sophisticated Stereotyping: Cultural Sensemaking in Context», *Academy of Management Executive*, vol. 14, no. 1 (2000), pp. 65-74.
23. Kent D. Miller, «Industry and Country Effects on Managers' Perceptions of Environmental Uncertainties», *Journal of International Business Studies* (Fourth Quarter 1993), pp. 693-714.
24. Satoko Watanabe and Ryoza Yamaguchi, «Intercultural Perceptions at the Workplace: The Case of the British Subsidiaries of Japanese Firms», *Human Relations*, vol. 48, no. 5 (1995), pp. 581-607.
25. Bodo B. Schlegelmilch and Diana C Robertson, «The Influence of Country and Industry on Ethical Perceptions of Senior Executives in the U.S. and Europe», *Journal of International Business Studies* (Fourth Quarter 1995), pp. 859-881.
26. For a recent overview of the stress literature, see Frank Landy, James Campbell Quick, and Stanislav Kasl, «Work, Stress, and Weil-Being», *International Journal of Stress Management*, vol. 1, no. 1 (1994), pp. 33-73.
27. «Executive Stress: A Ten-Country Comparison», *Chicago Tribune*, March 31, 1988.
28. Bruce D. Kirkcaldy and Cary L. Cooper, «Stress Differences Among German and U.K. Managers», *Human Relations*, vol. 46, no. 5 (1993), pp. 669-680.
29. Geert Hofstede, «Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?» *Organizational Dynamics* (Summer 1980), pp. 42-63.
30. Joseph J. Fucini and Suzy Fucini, *Working for the Japanese: Inside Mazda's American Auto Plant* (New York: Free Press, 1990).
31. Charles Weaver and Michael Landeck, «Cross-National Differences in Job Values: A Segmented Comparative Analysis of United States and West German Workers» (Laredo State University, 1991), mimeo.
32. Abraham Maslow, «A Theory of Human Motivation», *Psychological Review* (July 1943), pp. 370-396.
33. Nancy Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 3rd ed. (Cincinnati: South-Western, 1997), pp. 130-138.
34. P. Howell, J. Strauss, and P. F. Sorenson, «Research Note: Cultural and Situational Determinants of Job Satisfaction among Management in Liberia», *Journal of Management Studies* (May 1975), pp. 225-227.
35. David McClelland, *The Achieving Society* (Princeton, N.J.: Van Nostrand, 1961).
36. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*.

37. Frederick Herzberg, Bernard Mausner, and Barbara Snyderman, *The Motivation to Work* (New York: Wiley, 1959).
38. G. H. Mines, «Achievement, Motivation, Occupations and Labor Turnover in New Zealand», *Journal of Applied Psychology*, vol. 58, no. 3 (1973), pp. 313-317.
39. Victor Vroom, *Work and Motivation* (New York: Wiley, 1964).
40. Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 2nd ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1989).
41. David A. Ralston, David J. Gustafson, Fanny M. Cheung, and Robert H. Terpstra, «Differences in Managerial Values: A Study of U.S., Hong Kong, and PRC Managers», *Journal of International Business Studies* (Second Quarter 1993), pp. 249-275.
42. See Joseph A. Petrick, Robert F. Scherer, James D. Brodzinski, John F. Quinn, and M. Fall Ainina, «Global Leadership Skills and Reputational Capital: Intangible Resources for Sustainable Competitive Advantage», *Academy of Management Executive*, vol. 13, no. 1 (1999), pp. 58-69.
43. Robert H. Doktor, «Asian and American CEOs: A Comparative Study», *Organizational Dynamics*, vol. 18, no. 3 (1990), pp. 46-56.
44. Jon P. Alston, *The American Samurai* (New York: Walter de Gruyter, 1986), pp. 103-113.
45. «The Spanish-American Business Wars», *Worldwide P & I Planning* (May-June 1971), pp. 30-40.
46. Arvin Parkhe, «Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances», *Journal of International Business Studies*, vol. 22, no. 4 (Fourth Quarter 1991), pp. 592-593; Edward T. Hall and Mildred Reed Hall, *Understanding Cultural Differences* (Yarmouth, Me.: Intercultural Press, 1990), pp. 55-62.
47. For example, see Manfred F. R. Kets de Vries, «Leadership Style and Organizational Practices in Russia», *Organizational Dynamics*, vol. 28, no. 4 (2000), pp. 67-81.
48. Tom Morris and Cynthia M. Pavett, «Management Style and Productivity in Two Cultures», *Journal of International Business Studies*, vol. 23, no. 1 (First Quarter 1992), pp. 169-179.
49. Herbert A. Simon, *Administrative Behavior*, 3rd ed. (New York: Free Press, 1976).
50. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*.
51. Alston, *The American Samurai*, pp. 181-186.
52. Hall and Hall, *Understanding Cultural Differences*, pp. 33-84.
53. Lawrence C Wolken, «Doing Business in China», *Texas A&M Business Forum* (Fall 1987), pp. 39-42.
54. J. Stewart Black and Lyman W. Porter, «Managerial Behaviors and Job Performance: A Successful Manager in Los Angeles May Not Succeed in Hong Kong», *Journal of International Business Studies*, vol. 22, no. 1 (First Quarter 1991), pp. 99-113.

55. Parkhe, «Inter firm Diversity», pp. 579-601.
56. See Chantell E. Nicholls, Henry W. Lane, and Maurido Brehm Brechu, «Taking Self-Managed Teams to Mexico», *Academy of Management Executive*, vol. 13, no. 3 (2000), pp. 15-25.

Глава 16

1. «Wal-Mart's Foray Into Japan Spurs a Retail Upheaval», *Wall Street Journal*, September, 19, 2003, pp. A1, A6; «Mixed Fortunes in Britain and Germany», *Financial Times*, January 8, 2003, p. 11; «As Annual Sales Near \$270bn, Can Wal-Mart Conquer Markets Outside the US?» *Financial Times*, January 8, 2003, p. 11; «Retailers Set Sights on Japan», *Financial Times*, December 13, 2002, p. 22; «Wal-Mart Plans Major Expansion in Germany», *Wall Street Journal*, July 20, 2000, p. A21; «Wal-Mart Takes Slow Road in Germany», *USA Today*, May 9, 2000, p. 3B; «Britain's Ailing Sainsbury Faces Stark Choice», *Wall Street Journal*, October 25, 1999, p. A44; «As Wal-Mart Invades Europe, Rivals Rush to Match Its Formula», *Wall Street Journal*, October 6, 1999, p. A1; «Wal-Mart Net Rises 16% on Results Outside U.S.», *Wall Street Journal*, February 19, 2003, p.A2.
2. From «AMA Board Approves New Marketing Definition», *Marketing News*, March 31, 1985, p. 1.
3. «France Retreats from "Knocking" Adverts», *Financial Times*, August 14, 1995, p. 3.
4. «New Zealand Bans Reebok, Other Ads It Deems Politically Incorrect for TV», *Wall Street Journal*, July 25, 1995, p. A12.
5. David Lei, «Strategies for Global Competition», *Long Range Planning*, vol. 22, no. 1 (1989), pp. 102-109. See also Yoram Wind and Susan Douglas, «International Portfolio Analysis and Strategy: The Challenge of the 1980s», *Journal of International Business Studies* (Fall 1981), pp. 69-82.
6. Nicholas Papadopoulos and Louise A. Heslop (Eds.), *Product-Country Images—Impact and Role in International Marketing* (New York: International Business Press, 1993).
7. For an overview see David McCutcheon, Amitabh Raturi, and Jack Meredith, «The Customization-Responsiveness Squeeze», *Sloan Management Review* (Winter 1994), pp. 89-100.
8. «U.S. Catalog Firms Go After Europeans», *Wall Street Journal*, January 6, 1998, p.A15.
9. Kenichi Ohmae, «The Triad World View», *Journal of Business Strategy*, vol. 7, no. 4 (Spring 1987), pp. 8-19.
10. Theodore Levitt, «The Globalization of Markets», *Harvard Business Review*, May-June 1983, pp. 92-102.
11. Aysegul Ozsomer, Muzzafer Bodur, and S. Tamer Cavusgil, «Marketing Standardisation by Multinationals in an Emerging Market», *European Journal of Marketing*, vol. 25, no. 12 (1991), pp. 50-63.
12. John A. Quelch and Edward J. Hoff, «Customizing Global Marketing», *Harvard Business Review*, May-June 1986, pp. 59-68.

13. «The Right Way to Go Global: An Interview with Whirlpool CEO David Whitwam», *Harvard Business Review*, March-April 1994, pp. 134-145; «A Little Washing Machine That Won't Shred a Sari», *BusinessWeek*, June 3, 1991, p. 100.
14. Quelch and Hoff, «Customizing Global Marketing.»
15. Judie Lannon, «Developing Brand Strategies Across Borders», *Marketing and Research Today* (August 1991), pp. 160-167.
16. Guy de Jonquires, «Just One Cornetto», *Financial Times*, October 28, 1991.
17. «U.S. Superstores Find Japanese Are a Hard Sell», *Wall Street Journal*, February 14, 2000, p. B1.
18. «Big Boy's Adventures in Thailand», *Wall Street Journal*, April 12, 2000, p. B1.
19. «Mexico's Corona Brew Wins Back Cachet Lost During the Late '80s», *Wall Street Journal*, January 19, 1993, p. B6.
20. «U.S. Firms Are Letting Saudi Market Slip», *Wall Street Journal*, January 20, 1994, p. A1D.
21. «Eastern Europe Poses Obstacles for Ads», *Wall Street Journal*, July 30, 1992, p. B6.
22. «It's Goo, Goo, Goo, Goo Vibrations at the Gerber Lab», *Wall Street Journal*, December 4, 1996, p. A1.
23. «Pepsi Mounts Effort to Make Potato Chips International Snack», *Wall Street Journal*, November 30, 1995, p. B10.
24. «Adapting a U.S. Car to Japanese Tastes», *Wall Street Journal*, June 26, 1995, p. B1.
25. «Asia Proves Unexpectedly Tough Terrain for HBO, Cinemax Channels», *Wall Street Journal*, August 23, 2000, p. B1.
26. «U.S. Companies in China Find Patience, Persistence and Salesmanship Pay Off», *Wall Street Journal*, April 3, 1992, p. B1.
27. «In Pursuit of the Elusive Euroconsumer», *Wall Street Journal*, April 23, 1992, p. B1.
28. «Mexico's Corona Brew Wins Back Cachet.»
29. Clive Sims, Adam Phillips, and Trevor Richards, «Developing a Global Pricing Strategy», *Marketing and Research Today* (March 1992), pp. 3-14.
30. William Pride and O. C Ferrell, *Marketing*, 9th ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1995).
31. «Coca-Cola Faces a Price War», *Wall Street Journal*, July 7, 1994, p. A1; «Cola Price War Breaks Out in Japan», *Financial Times*, July 14, 1994, p. 1.
32. «Merck Cuts Price of AIDS Drug», *Financial Times*, March 20, 1997, p. 8.
33. «Copyrights Can't Stop Gray Markets», *Houston Chronicle*, March 10, 1998, p. 1C.
34. «Luxury Prices for U.S. Goods No Longer Pass Muster in Japan», *Wall Street Journal*, Februarys, 1996, p. B1.
35. «World Marketing: Going Global or Acting Local? Five Expert Viewpoints», *Journal of Consumer Marketing* (Spring 1986), pp. 5-26.

36. Martin S. Roth and Jean B. Romeo, «Matching Product Category and Country Image Perceptions: A Framework for Managing Country-of-Origin Effects», *Journal of International Business Studies*, vol. 23, no. 3 (Third Quarter 1992), pp. 477-498; John R. Darling and Van R. Wood, «A Longitudinal Study Comparing Perceptions of U.S. and Japanese Consumer Products in a Third/Neutral Country: Finland 1975 to 1985», *Journal of International Business Studies*, vol. 21, no. 3 (Third Quarter 1990), pp. 427-450.
37. «In Rural India, Video Vans Sell Toothpaste and Shampoo», *Wall Street Journal*, January 10, 1996, p. B1.
38. «U.S. Cigarette Firms Are Battling Taiwan's Bid to Stiffen Ad Curbs Like Other Asian Nations», *Wall Street Journal*, May 5, 1992, p. C25.
39. General Accounting Office, Advertising and Promoting U.S. Cigarettes in Selected Asian Countries, Report GAO/GGD-93-38 (December 1992), p. 38f.
40. Barbara Mueller, «Multinational Advertising: Factors Influencing the Standardised vs. Specialised Approach», *International Marketing Review*, vol. 8, no. 1 (1991), pp. 7-18.
41. «Coke Global Image Ads», *Wall Street Journal*, April 29, 1997, p. B15.
42. «Global Ad Campaigns, After Many Missteps, Finally Pay Dividends», *Wall Street Journal*, August 27, 1992, p. A1.
43. «IBM Strives for a Single Image in Its European Ad Campaign», *Wall Street Journal*, April 16, 1991, p. B12.
44. «A Universal Message», *Financial Times*, May 27, 1993.
45. Barbara Mueller, «An Analysis of Information Content in Standardized vs. Specialized Multinational Advertisements», *Journal of International Business Studies*, vol. 22, no. 1 (First Quarter 1991), pp. 23-40.
46. For a review of the issues involved, see Sudhir H. Kale and John W. Barnes, «Understanding the Domain of Cross-National Buyer-Seller Interactions», *Journal of International Business Studies*, vol. 23, no. 1 (First Quarter 1992), pp. 101-132.
47. «Colgate-Palmolive Is Really Cleaning Up in Poland», *BusinessWeek*, March 15, 1993, pp. 54-56.
48. «AIG Reshapes China's Insurance Industry», *Wall Street Journal*, February 9, 1996, p. A8.
49. «Amway Grows Abroad, Sending "Ambassadors" to Spread the Word», *Wall Street Journal*, May 14, 1997, p. A1.
50. General Accounting Office, Advertising and Promoting U.S. Cigarettes in Selected Asian Countries, op. cit, p. 37ff.
51. Ashley Blaker, «For Global Assistance, Dyal a Marketer», *San Antonio Business Journal*, August 7, 1989, p. 8.
52. «SMH Leads a Revival of Swiss Watchmaking Industry», *Wall Street Journal*, January 20, 1992, p. B4.
53. «Bicycle Brigade Takes Unilever to the People», *Financial Times*, August 17, 2000, p. 8.

54. Jean Downey, «Touchdown!» *Business Tokyo* (March 1992), p. 34.
55. «Doublemint in China: Distribution Isn't Double the Fun», *Wall Street Journal*, December 5, 1995, p. B1.
56. «Cosmetic Makers Offer World's Women an AH-American Look with Local Twists», *Wall Street Journal*, May 8, 1995, p. B1.
57. «Coca-Cola to Open Plant in Moscow», *Wall Street Journal*, January 17, 1992, p. A3.
58. «Cracking the Chinese Market», *Wall Street Journal*, January 9, 2003, p. B1.

Глава 17

1. *Hoover's Handbook of World Business 2003* (Austin, Tex.: Hoover's Business Press, 2003), pp. 126-127; «Cross-Belt Sortation Maximizes Distribution Center Efficiency», *Modern Materials Handling* (January 1998), pp. 59-60; «Benetton Ad Models Are Dressed to Kill Sales», *Wall Street Journal*, March 20, 2000, p. A34; «The Families That Own Europe», *Time*, March 24, 2003, p. 46.
2. See Anil Lhurana, «Managing Complex Production Processes», *Sloan Management Review* (Winter 1999), pp. 85-98.
3. Robert H. Hayes and Gary P. Pisano, «Beyond World-Class: The New Manufacturing Strategy», *Harvard Business Review*, January-February 1994, pp. 77-87.
4. Michael McGrath and Richard Hoole, «Manufacturing's New Economies of Scale», *Harvard Business Review*, May-June 1992, pp. 94-103.
5. «Roly's Products Deck the Halls in U.S., Asia», *Wall Street Journal*, December 27, 1996, p. A3B.
6. Masaaki Kotabe and Janet Y. Murray, «Linking Product and Process Innovations and Modes of International Sourcing in Global Competition: A Case of Foreign Manufacturing Firms», *Journal of International Business Studies* (Third Quarter, 1990), pp. 383-408.
7. James Brian Quinn and Frederick G. Hilmer, «Strategic Outsourcing», *Sloan Management Review* (Summer 1994), pp. 43-55; James Brian Quinn, «Outsourcing Innovation: The New Engine of Growth», *Sloan Management Review* (Summer 2000), pp. 13-28.
8. Stephen J. Kobrin, «An Empirical Analysis of the Determinants of Global Integration», *Strategic Management Journal*, vol. 12 (1991), pp. 17-431.
9. Peter Siddall, Keith Willey, and Jorge Tavares, «Building a Transnational Organization for British Petroleum», *Long Range Planning*, vol. 25, no. 1 (1992), pp. 18-26.
10. James Welch and P. Ranganath Nayak, «Strategic Sourcing: A Progressive Approach to Make-or Buy Decision», *Academy of Management Executive*, February 1992, pp. 23-31.
11. See Paul S. Adler, Barbara Goldoftas, and David I. Levine, «Flexibility versus Efficiency», *Organization Science*, vol. 10, no. 1 (1999), pp. 43-52.

12. Jeffrey K. Liker and Yen-Chun Wu, «Japanese Automakers, U.S. Suppliers and Supply Chain Superiority», *Sloan Management Review* (Fall 2000), pp. 81-93.
13. «An Efficiency Guru Refits Honda to Fight Auto Giants», *Wall Street Journal*, September 15, 1999, pp. B1, B4.
14. «U.S. Companies Move to Limit Currency Risk», *Wall Street Journal*, August 3, 1993, p. A10.
15. Lorraine Eden, Kaye G. Husbands, and Maureen Appel Molot, «Shocks and Responses: Canadian Auto Parts Suppliers Adjust to Free Trade and Lean Production», mimeo, 1997.
16. Andrew D. Bartmess, «The Plant Location Puzzle», *Harvard Business Review*, March-April 1994, pp. 20-22.
17. Dwight Silverman, «Compaq Plans to Build \$15 Million Brazil Plant», *Houston Chronicle*, March 23, 1994, p. 1B.
18. «Nissan to Say 'We're Back' with New Mississippi Plant», *Houston Chronicle*, November 9, 2000, p. 3C.
19. Patriya Tansuhaj and George Jackson, «Foreign Trade Zones: A Comparative Analysis of Users and Non-Users», *Journal of Business Logistics*, vol. 10, no. 1, 1989, pp. 15-30.
20. «The Supplier Moves Next Door», *Financial Times*, July 24, 1997, p. IV.
21. David Arnold, «Seven Rules of International Distribution», *Harvard Business Review*, November-December 2000, pp. 131-137.
22. Stanley E. Fawcett, Linda L. Stanley, and Sheldon R. Smith, «Developing a Logistics Capability to Improve the Performance of International Operations», *Journal of Business Logistics*, vol. 18, no. 2 (1997), p. 102.
23. Walter Zinn and Robert E. Grosse, «Barriers to Globalization: Is Global Distribution Possible?» *The International Journal of Logistics Management*, vol. 1 (1990), pp. 13-18.
24. Adam J. Fein and Sandy D. Jap, «Manage Consolidation in the Distribution Channel», *Sloan Management Review*, March 29, 1999, pp. A1, A8.
25. Clyde E. Witt, «Packaging: From the Plant Floor to the Global Customer», *Material Handling Engineer* (October 1992), pp. 3-31.
26. Richard B. Chase and Warren J. Erikson, «The Service Factory», *Academy of Management Executive* (August 1988), pp. 191-196.
27. John W. Kendrick, *Understanding Productivity: An Introduction to the Dynamics of Productivity* (Baltimore, Md.: Johns Hopkins University Press, 1977).
28. Gene Bylinsky, «Look Who's Doing R&D», *Fortune*, November 27, 2000, pp. 232[B]-232[F].
29. See Rob Cross and Lloyd Baird, «Technology Is Not Enough: Improving Performance by Building Organizational Memory», *Sloan Management Review* (Spring 2000), pp. 69-78.
30. Brian Dumaine, «Who Needs a Boss?» *Fortune*, May 7, 1990, pp. 52-60; Brian Dumaine, «The Trouble with Teams», *Fortune*, September 5, 1994, pp. 86-92.
31. Ross Johnson and William O. Winchell, *Management and Quality* (Milwaukee: American Society for Quality Control, 1989).

32. See Sandra Vandermerwe, «How Increasing Value to Customers Improves Business Results», *Sloan Management Review* (Fall 2000), pp. 27-38.
33. Marshall Sashkin and Kenneth J. Kiser, *Putting Total Quality Management to Work* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1993).
34. Donald A. Marchand, William J. Kettinger, and John D. Rollins, «Information Orientation: People, Technology, and the Bottom Line», *Sloan Management Review* (Summer 2000), pp. 69-80.
35. Reprinted by permission of *Harvard Business Review*. An excerpt from «The Plant Location Puzzle» by Andrew D. Bartmess, March/April 1994. Copyright (c) 1994 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.

Глава 18

1. *KLM Annual Reports for 1999/2000, 1996/97, and 1993/94*; U.S. Department of Transportation, *U.S. International Air Passenger and Freight Statistics Calendar Year 1995*; *Fortune*, August 22, 1994, p. 190.
2. «EADS Urges Boeing to Adopt Euro as the Industry's Currency», *Financial Times*, March 25, 2003, p. 17.
3. «Small Firms Hit Foreign Obstacles in Billing Overseas», *Wall Street Journal*, December 8, 1992, p. B2.
4. *Survey of Current Business*, February 1997, p. 24.
5. Richard Schaffer, Beverly Earle, and Filiberto Agusti, *International Business Law and Its Environment* (St. Paul, Minn.: West Publishing, 1990), pp. 154-155.
6. Chase Manhattan Bank, *Dynamics of Trade Finance* (New York: Chase Manhattan, 1984), pp. 41-58; Steve Murphy, *Complete Export Guide Manual* (Manhattan Beach, Calif.: Tran Publishing House, 1980).
7. Pompiliu Verzariu, *Countertrade Practices in East Europe, the Soviet Union and China: An Introductory Guide to Business* (Washington, D.C.: Department of Commerce, International Trade Administration, November 1984), pp. 98, 101.
8. Rolf Mirus and Bernard Yeung, «Economic Incentives for Countertrade», *Journal of International Business Studies* (Fall 1986), pp. 27-39.
9. «U.S. Woos Allies with Unique Deal on New Fighter Jet», *Wall Street Journal*, July 22, 2002, p. A1; «BAE Opens Office for Fighter Crews», *Fort Worth Star Telegram*, July 10, 2002 (online); «Fiat Unit Is in Deal on Fighter Jets», *Wall Street Journal*, June 11, 2002, p. B2.
10. Grant T. Hammond, *Countertrade, Offsets and Barter in International Political Economy* (New York: St. Martin's, 1990), p. 75.
11. Max *Elijapan Inc.* (Chicago: Probus Publishing, 1999), pp. 101-104.
12. «Marc Rich & Co. Does Big Deals at Big Risk in Former U.S.S.R.», *Wall Street Journal*, May 15, 1993, p. A1.
13. Hammond, *Countertrade*, p. 11.
14. «Daimler Allows Argentines to Pay with Grain», *Wall Street Journal*, November 22, 2002, p. A11.
15. Export-Import Bank of the United States, *2002 Annual Report*.

16. «Foreign Currency Trades Slow at Merc as Firms Back Away», *Wall Street Journal*, October 20, 1992, p. C1.
17. «What Made the Indonesian Currency Plummet», *Wall Street Journal*, December 30, 1997, p. A4.
18. AFLAC Incorporated, *2002 Annual Report*, p. 49.
19. The Procter & Gamble Company, *1996 Annual Report*, p. 37; Owens Corning, *1996 Annual Report*, p. 42.
20. General Motors, *1996 Annual Report*, p. 70.
21. *Sony Annual Report Year Ended March 31, 1996*, p. 31.
22. «How U.S. Firm Copes with Asia Crisis», *Wall Street Journal*, December 26, 1997, p. A2.
23. «Centralisation Lessens the Risk», *Financial Times*, April 18, 1997, p. III.
24. Marjorie Stanley and Stanley Block, «An Empirical Study of Management and Financial Variables Influencing Capital Budgeting Decisions for Multinational Corporations in the 1980s», *Management International Review*, vol. 23, no. 3 (1983), pp. 61-71.
25. U. Rao Cherukuri, «Capital Budgeting in India», in S. Kerry Cooper, ed., *Southwest Review of International Business Research* (1992), pp. 194-204.
26. David K. Eiteman, Arthur I. Stonehill, and Michael Moffett, *Multinational Business Finance*, 7th edition. Addison-Wesley Publishing Company; Reading, Massachusetts, 1995, p. 416.
27. *Survey of Current Business*, June 2003, p. D-53.
28. *Ibid*, p. D-57.
29. «When It's Smart to Use Foreign Banks», *International Business* (January 1992), pp. 17-18.
30. Gunter Dufey and Ian H. Giddy, «Innovation in the International Financial Market», *The Journal of International Business Studies* (Fall 1981), pp. 33-51.
31. «A Eurobond Issue Tied to Film Results», *Wall Street Journal*, October 12, 1992, p. C17.
32. «Walt Disney to Sell Notes Tied to Films' Results, with Initial Yield Linked to U.S. 7-Year Issue», *Wall Street Journal*, February 17, 1994, p. C20.
33. «Vital Tool in Minimizing Costs», *Financial Times*, November 11, 1992, p. III.

Глава 19

1. «The Year of Nasty Surprises», *BusinessWeek*, March 10, 2003, p. 48ff; «Deloitte's Work for Ahold Raises Audit Questions», *Wall Street Journal*, February 25, 2003, p. A10; «Supermarket Giant Ahold Ousts CEO in Big Accounting Scandal», *Wall Street Journal*, February 25, 2003, p. A1; «The Accountants' War», *The New Yorker*, April 22 & 29, 2002, p. 64ff; «Andersen Talks with KPMG about Future of Overseas Divisions», *Houston Chronicle*, March 19, 2002, p. 4B; «Andersen's Global Partners Study Options in Light of U.S. Firm's Possible Breakup», *Wall Street Journal*, March 18, 2002, p. A3;

- «Andersen Poses Big Risks for a Potential Buyer», *Wall Street Journal*, March 14, 2002, p. C1; «Business Vanished "in Puff of Smoke"», *Financial Times*, January 30, 2002, p. 16.
2. American Accounting Association, *A Statement of Basic Accounting Theory* (Evanston, III.: AAA, 1966), p. 1.
 3. Much of the discussion in this section is taken from Frederick D. S. Choi, Carol Ann Frost, and Gary K. Meek, *International Accounting*, 4th ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2002), Chapters 2, 3, and 4; and from reports of the Working Group on Accounting Standards, Organisation for Economic Cooperation and Development, published in 1987: «Accounting Standards Harmonization, No. 2: Consolidation Policies in OECD Nations» and «Accounting Standards Harmonization, No. 3: The Relationship Between Taxation and Financial Reporting», Frederick D. S. Choi (ed.), *International Accounting and Finance Handbook* (New York: John Wiley & Sons, 1997).
 4. Stephen B. Salter and Timothy D. Douppnik, «The Relationship Between Legal Systems and Accounting Practices», in Kenneth S. Most, ed., *Advances in International Accounting*, vol. 5 (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1992).
 5. Hanns-Martin W. Schoenfeld, «International Accounting: Development, Issues, and Future Directions.» *Journal of International Business Studies* (Fall 1981), pp. 83-100.
 6. «Chinese Practitioners Ready for Their Great Leap Forward», *Financial Times*, August 13, 1993, p. 20.
 7. Timothy S. Douppnik, «Recent Innovations in German Accounting Practice», in Kenneth S. Most, ed., *Advances in International Accounting*, vol. 5 (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1992).
 8. Robert Bloom, Jayne Fuglister, and Jeffrey Kantor, «Toward Internationalization of Upper-Level Financial Accounting Courses», in Kenneth S. Most, ed., *Advances in International Accounting*, vol. 5 (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1992), pp. 239-253; Frederick D. S. Choi and Richard Levich, *The Capital Market Effects of International Accounting Diversity* (Homewood, III.: Dow Jones-Irwin, 1990), pp. 115-117.
 9. «Deutsche Bank Says Net Jumped 24% in 1995, Discloses Big Hidden Reserves», *Wall Street Journal*, March 29, 1996, p. A8.
 10. «Big Board Chief Renews His Pitch on Foreign Stocks», *Wall Street Journal*, January 7, 1992, p. A2.
 11. S. J. Gray, J. C Shaw, and L. B. McSweeney, «Accounting Standards and Multi-national Corporations», *Journal of International Business Studies* (Spring/Summer 1981), pp. 121-136.
 12. «Daimler-Benz Gears Up for a Drive on the Freeway», *Financial Times*, April 30, 1993.
 13. «VW Plans to Switch Accounting Standards», *Financial Times*, February 21, 2000, p. 17; «Volkswagen Reluctantly Changes Lanes», *Financial Times*, February 21, 2000, p. 21.

14. Andrew L. Nodar, «Coca-Cola Writes an Accounting Procedures Manual», *Management Accounting*, vol. 68 (October 1986), pp. 52-53.
15. Istemi S. Demirag, «Assessing Foreign Subsidiary Performance: The Currency Choice of U.K. MNCs», *Journal of International Business Studies*, vol. 19, no. 2 (Summer 1988), pp. 257-275.
16. Choi, Frost, and Meek, *International Accounting* p. 298ff.
17. Stephen B. Salter, «Classification of Financial Reporting Systems and a Test of Their Environmental Determinants», unpublished Ph.D. dissertation, University of South Carolina (1991), p. 5.
18. «Language Lessons for Accountants», *Financial Times*, July 11, 1995, p. 4.
19. «German Conglomerate Adopts U.S. System of Filing Accounts», *Financial Times*, March 28, 1996, p. 11; «Bonn Signals Softer Line on Accounting», *Financial Times*, May 22, 1995, p. 2; «German Firms Shift to More Open Accounting», *Wall Street Journal*, March 15, 1995, p. C1.
20. Financial Accounting Standards Board, *Statement of Financial Accounting Standards No. 52: Foreign Currency Translation* (Stamford, Conn.: FASB, December 1981).
21. «Dell Computer at War with Analyst Critical of Its Currency Trades», *Wall Street Journal*, November 30, 1992, p. A1; «Dell Computer Shares Drop by 9,8% on Analyst's Currency-Trading Report», *Wall Street Journal*, November 11, 1992, p. A5.
22. Robert G. Ruland and Timothy S. Douplik, «Foreign Currency Translation and the Behavior of Exchange Rates», *Journal of International Business Studies*, vol. 19, no. 3 (Fall 1988), p. 462.
23. J. C Stewart, «Transfer Pricing: Some Empirical Evidence from Ireland», *Journal of Economic Studies*, vol. 16, no. 3, pp. 40-56.
24. David Harris, Randall Morck, Joel Slemrod, and Bernard Yeung, «Income Shifting in U.S. Multinational Corporations», University of Michigan, mimeo, 1991; James R. Hines and Eric Rice, «Fiscal Paradise: Foreign Tax Havens and American Business», N.B.E.R. Working Paper #3477 (Cambridge, Mass., 1990); James Wheeler, «An Academic Look at Transfer Pricing in a Global Economy», *Tax Notes*, July 4, 1988.
25. «IBM Probed Over Payments of U.K. Taxes», *Wall Street Journal*, August 6, 1999, p. A3.
26. «Generation of Huge Changes», *Financial Times*, February 2, 2000, p. III.
27. Bruce W. Reynolds and Alan R. Levenson, «Setting Up a Foreign Sales Corporation Can Cut Your Tax Bill», *Journal of European Business* (July/August 1992), pp. 59-64; Mark A. Goldstein and Arthur I. Aronoff, «Foreign Sales Corporations: Tax Incentives for U.S. Exporters», *Business Credit* (April 1991), pp. 20-23.
28. Choi and Mueller, p. 554.
29. «Japan's Tax Man Leans on Foreign Firms», *Wall Street Journal*, November 25, 1996, p. A13.

Глава 20

1. «San Antonio Aims to Build Toyota-Caliber Workforce», *Bryan-College Station Eagle*, March 9, 2003, p. A7; *Hoover's Handbook of World Business 2003* (Austin, Tex.: Hoover's Business Press, 2003), pp. 628-629; Justin Martin, «Mercedes: Made in Alabama», *Fortune*, July 7, 1997, pp. 150-158; «Toyota Devises Grueling Workout for Job Seekers», *USA Today*, August 11, 1997, p. 3B.
2. Angelo S. DeNisi and Ricky W. Griffin, *Human Resource Management*, 2nd ed. (Boston: Houghton Mifflin, 2005), Chapter 4, pp. 102-134.
3. «To Get Shipped Abroad, Women Must Overcome Prejudice at Home», *Wall Street Journal*, June 29, 1999, p. B1.
4. Nakiye Boyaciogiller, «The Role of Expatriates in the Management of Interdependence, Complexity, and Risk in Multinational Corporations», *Journal of International Business Studies*, vol. 21, no. 3 (Third Quarter 1990), pp. 357-382.
5. Gretchen M. Spreitzer, Morgan W. McCall, Jr., and Joan D. Mahoney, «Early Identification of International Executive Potential», *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, no. 1 (1997), pp. 6-29.
6. See DeNisi and Griffin, *Human Resource Management*.
7. «Companies Send Intrepid Retirees to Work Abroad», *Wall Street Journal*, March 2, 1998, p. B1.
8. «Pharmacia to Move Headquarters to U.S. East Coast», *Wall Street Journal*, October 14, 1997, p. B14.
9. See J. Stewart Black and Hal B. Gregersen, «The Right Way to Manage Expats», *Harvard Business Review*, March-April 1999, pp. 52-62.
10. See Paula M. Caligiuri, «The Big Five Personality Characteristics as Predictors of Expatriate's Desire to Terminate the Assignment», *Personnel Psychology*, vol. 53, no. 1 (2000), pp. 67-78.
11. «To Smooth a Transfer Abroad, a New Focus on Kids», *Wall Street Journal*, January 26, 1999, pp. B1, B14.
12. Andrea C. Poe, «Destination Everywhere», *HRMagazine*, October 2000, pp. 67-77.
13. Ann Marie Ryan, Lynn McFarland, Helen Baron, and Ron Page, «An International Look at Selection Practices: Nation and Culture as Explanations for Variability in Practice», *Personnel Psychology*, vol. 52, no. 2 (1999), pp. 58-70.
14. Joel D. Nicholson, Lee P. Stepina, and Wayne Hochwarter, «Psychological Aspects of Expatriate Effectiveness», in Ben B. Shaw and John E. Beck (guest editors); Gerald R. Ferris and Kendrith M. Rowland, eds., *Research in Personnel and Human Resources Management* (Supplement 2: International Human Resources Management) (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1990), pp. 127-145.
15. Gary P. Ferraro, *The Cultural Dimension of International Business* (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1990), pp. 143-144.
16. «Before Going Overseas Smart Managers Plan Their Homecoming», *Wall Street Journal*, September 28, 1999, p. B1; «Expatriates Find Long Stints Abroad Can Close Doors to Credit at Home», *Wall Street Journal*, May 17, 1993, pp. B1, B6.

17. Juan I. Sanchez, Paul E. Spector, and Cary L. Cooper, «Adapting to a Boundaryless World: A Developmental Expatriate Model», *Academy of Management Executive* (May 2000), pp. 96-105.
18. «New Plant Gets Jaguar in Gear», *USA Today*, November 27, 2000, p. 4B.
19. «Distractions Make Global Manager a Difficult Role», *Wall Street Journal*, November 21, 1999, p. B1, B18.
20. Michael J. Marquardt and Dean W. Engel, «HRD Competencies for a Shrinking World», *Training & Development* (May 1993), pp. 59-60.
21. Shirley Fung, «How Should We Pay Them?» *Across the Board* (June 1999), pp. 37-41.
22. Lawrence A. West, Jr., and Walter A. Bogumil, Jr., «Foreign Knowledge Workers as a Strategic Staffing Option», *Academy of Management Executive* (November 2000), pp. 71-84.
23. «Some U.S. Companies Find Mexican Workers Not So Cheap After All», *Wall Street Journal*, September 15, 1993, pp. A1, A16.
24. «How Merrill Lost Its Way in Japan», *BusinessWeek*, November 12, 2001, p. 104.
25. Christopher Lorenz, «Learning to Live with a Cultural Mix», *Financial Times*, April 23, 1993, p. 18.
26. Anthony M. Townsend, K. Dow Scott, and Steven E. Markham, «An Examination of Country and Culture-Based Differences in Compensation Practices», *Journal of International Business Studies*, vol. 21, no. 4 (Fourth Quarter 1990), pp. 667-678.
27. «Sick Swedes a High-Cost Headache to Employers», *Houston Chronicle*, September 8, 2002, p. 3D.
28. «Bitter Swedish Dispute Set to End», *Financial Times*, May 30, 1995, p. 3.

Глоссарий

- Aktiengesellschaft (AG)** — используется в Германии для обозначения крупных компаний с широким кругом акционеров, в которых должны быть организованы такие руководящие органы, как правление и совет директоров.
- Besloten vennootschap (BV)** — термин, который используется в Нидерландах для обозначения закрытых компаний с ограниченной ответственностью.
- Cairns Group** — группа ведущих стран-экспортеров сельскохозяйственной продукции, в состав которой входят такие страны, как Аргентина, Бразилия, Канада и Таиланд, и которая лоббирует сокращение ограничений на торговлю сельскохозяйственной продукцией.
- Chaebol** — крупные конгломераты, занимающие господствующее положение в экономике Кореи.
- Gesellschaft mit Beschränkter Haftung (GmbH)** — термин, которым обозначаются в Германии небольшие компании, находящиеся в частной собственности.
- Inc.** — сокр. от «incorporated» («зарегистрированный как корпорация») — термин, который обозначает ограничение финансовой ответственности каждого из владельцев компании в зависимости от объема вложенного им капитала (в случае банкротства или возникновения финансовых или юридических проблем).
- Kabushiki kaisha (KK)** — термин, который используется в Японии для обозначения компаний с ограниченной ответственностью всех типов.
- Keiretsu** — группа японских компаний, в центре которой в большинстве случаев находится крупный банк или торговая компания. Члены такой группы компаний во многих случаях владеют акциями друг друга и выполняют функции поставщиков по отношению друг к другу.
- Kommanditgesellschaft auf Aktien (KgaA)** — один из типов корпораций в Германии. Как правило, компания типа KgaA — это компания, находящаяся в собственности партнеров с ограниченной ответственностью, среди которых есть, по меньшей мере, один акционер с неограниченной ответственностью.
- La societa per azioni (SpA)** — один из типов корпораций в Италии, в соответствии с которым собственники компании несут ограниченную ответственность.
- Lingua franca** — язык международного общения.
- Ltd.** (сокращенно от «limited») — сокращение, которое используется в Великобритании для обозначения закрытых компаний с ограниченной ответственностью.
- Naamloze vennootschap (NV)** — термин, который используется в Нидерландах для обозначения открытых компаний с ограниченной ответственностью.
- PLC (public limited company)** — аббревиатура, которая используется в Великобритании для обозначения открытых компаний с ограниченной ответственностью.
- Sogo shoha** — крупная японская торговая компания.
- SWOT-анализ (SWOT-analysis)** — исследование деятельности компании и ее среды ведения бизнеса, цель которого состоит в определении сильных и слабых сторон компании, имеющихся у нее возможностей, а также грозящих ей опасностей.

- Авизованный аккредитив** (advised letter of credit) — выдав аккредитив, банк импортера отправляет его и сопроводительную документацию банку экспортера, который извещает (авизует) своего клиента об условиях аккредитива.
- Австралийско-Новозеландское соглашение об экономическом сотрудничестве** (Australia-New Zealand Closer Economic Trade Relations Agreement, ANZCERTA, или упрощенно — CER) — соглашение между Австралией и Новой Зеландией, имеющее своей целью устранение таможенных тарифов и других нетарифных ограничений на торговлю между этими странами.
- Авторитарность** (authoritarianism) — личностная характеристика, которая определяет степень убежденности индивида в приемлемости проведения различий между людьми в плане их полномочий и статуса в рамках иерархических социальных систем (таких как организации различных типов).
- Адаптация к чужой культуре** (acculturation) — процесс, подразумевающий не только понимание культуры другой страны, но и изменение и адаптацию поведения, для того чтобы сделать его совместимым с этой культурой.
- Азиатско-Тихоокеанское экономическое сотрудничество** (Asia Pacific Economic Cooperation, АПЕС) — группа стран по обе стороны Тихого океана, которые сотрудничают в сфере обеспечения свободной торговли товарами и услугами посредством устранения торговых ограничений.
- Активная прибыль** (active income) — прибыль, полученная от традиционной коммерческой деятельности, такой как производство, маркетинг, дистрибуция.
- Активное целевое поведение** (aggressive goal orientation) — поведение, обусловленное культурными убеждениями в том, что такие факторы, как материальные блага, деньги и упорство, лежат в основе мотивации индивида и отображают цели, которые он должен преследовать.
- Амстердамский договор** (Treaty of Amsterdam) — договор, подписанный в 1997 г. с целью дальнейшего развития процесса интеграции стран — членов ЕС.
- Андский пакт** (Andean Pact) — таможенный союз между пятью странами Южной Америки — Боливией, Чили, Колумбией, Эквадором и Перу.
- Антидемпинговая пошлина** (antidumping duty) — налог на импортируемые товары, имеющий своей целью защитить отечественные компании от продажи импортных товаров по ценам ниже себестоимости или по ценам, которые ниже цен на эти же товары на внутреннем рынке страны-импортера.
- Арбитраж** (arbitrage) — безрисковая операция, связанная с одновременной покупкой ценной бумаги и ее продажей на другом рынке с целью получения прибыли от разницы цен на этих рынках.
- Арбитраж** (arbitration) — процесс разрешения споров, во время которого обе стороны конфликта договариваются о передаче своих дел третьему лицу или органу, решение которого они признают.
- Баланс по статье официальных расчетов** (official settlements balance) — сальдо платежного баланса, отображающее изменение объема государственных резервов страны.
- Баланс счета текущих операций** (current account balance) — сальдо по всем статьям счета текущих операций — торговля товарами, торговля услугами, доход от инвестиций и односторонние трансферты.
- Баланс торговли товарами** (balance on merchandise trade) — разность между объемом экспорта и импорта товаров в той или иной стране.
- Баланс торговли услугами** (balance on services trade) — разность между объемом экспорта и импорта услуг в той или иной стране.

- Банковский акцепт** (banker's acceptance) — банк импортера за плату акцептует срочную тратту сам, тем самым взяв на себя обязательство выплатить сумму, причитающуюся с импортера.
- Беглый капитал** (flight capital) — денежные средства, вывозимые из страны, нестабильной в политическом или экономическом отношении, в страну, обстановка в которой внушает доверие.
- Безотзывный аккредитив** (irrevocable letter of credit) — не подлежит изменению без письменного согласия обеих сторон, импортера и экспортера.
- «Большая пятерка»** — **основные личностные характеристики** («big five» personality traits) -- популярная модель описания типа личности, основанная на пяти фундаментальных личностных характеристиках, таких как гармоничность в отношениях, добросовестность, эмоциональная устойчивость, экстраверсия, открытость.
- Брокеры по экспортно-импортным операциям** (export and import brokers) — посредники, которые содействуют заключению сделок между международными компаниями по закупке и продаже таких стандартизованных потребительских товаров, как кофе, какао и зерно.
- Бумажное золото** (paper gold) — см. *Специальные права заимствования*.
- Бюрократическая модель** (bureaucratic design) — тип организационной структуры, основанной на правилах, предписаниях и стандартных процедурах.
- Бюрократическое право** (bureaucratic law) — правовая система, в соответствии с которой установки, действия и указания правительственных чиновников имеют силу закона.
- Валовой внутренний продукт, ВВП** (gross domestic product, GDP) — общая рыночная стоимость всех товаров и услуг, выпущенных в стране на протяжении какого-либо периода времени.
- Валюта инвойсирования** (invoicing currency) — денежная единица, в которой исчисляется объем продаж товаров и услуг.
- Валюта сделки** (transaction currency) — валюта, в которой указываются цены при осуществлении международной торговой сделки.
- Валютный курс** (exchange rate) — цена валюты одной страны в пересчете на валюту другой страны.
- Валютный опцион** (currency option) — контракт, который дает его владельцу право (но не обязывает) покупать или продавать определенное количество иностранной валюты по указанной цене в течение определенного срока.
- Валютный фьючерс** (currency future) — контракт, предполагающий продажу или покупку заданного количества иностранной валюты по определенной цене с поставкой в заранее установленные сроки.
- Вертикальная интеграция** (vertical integration) — степень, в которой фирма использует свои собственные ресурсы или же приобретает их из других источников.
- Взаимное признание** (mutual recognition) — правовая концепция, созданная Европейским судом; суть концепции сводится к тому, что если одна страна, входящая в состав ЕС, считает тот или иной продукт приемлемым для продажи, тогда все остальные страны — члены ЕС должны признать правомерность продажи этого товара на своей территории.
- Видимые торговые операции** (trade in visibles) — термин, используемый в Великобритании для обозначения торговли товарами.
- Внутрикорпоративный обмен** (intracorporate transfer) — продажа товаров компанией, расположенной в одной стране, ее дочерним компаниям, расположенным в других странах.

- Внутриотраслевая торговля** (intraindustry trade) — торговля между двумя странами, предполагающая обмен товарами, выпущенными одной и той же отраслью промышленности.
- Восприятие** (perception) — совокупность процессов, посредством которых индивид усваивает информацию об окружающей среде и интерпретирует эту информацию.
- Временная ориентация** (time orientation) — культурные убеждения, определяющие степень, в которой представителям той или иной культуры свойственны долгосрочные или краткосрочные виды на будущее в плане работы, жизнедеятельности и других аспектов социальной жизни.
- Временной метод** (temporal method) — применяется, если функциональной валютой дочерней компании является доллар США.
- Время цикла международного заказа** (international order cycle time) — время, проходящее с момента размещения заказа до получения товара покупателем, при любом заданном уровне запасов.
- Всемирная торговая организация, ВТО** (World Trade Organization, WTO) — организация, основанная в 1995 г. и ставшая правопреемником ГАТТ; создана в ходе Уругвайского раунда переговоров.
- Всемирный банк** (World Bank) — см. *Международный банк реконструкции и развития, МБРР*.
- Всесторонний союз** (comprehensive alliance) — стратегический союз, участники которого договариваются о совместном осуществлении ряда этапов процесса внедрения товаров или услуг на рынок.
- Встречная покупка** (counterpurchase) — форма покупки, когда одна фирма продает свои товары второй фирме, а оплату получает в виде продукции второй фирмы позже.
- Высококонтекстуальная культура** (high-context culture) — культура, в которой контекст коммуникативного акта играет не менее важную роль, чем произносимые слова, а знание культурного контекста имеет большое значение для понимания предмета коммуникативного акта.
- Гармонизация интересов** (harmonization) — добровольное принятие общих нормативных актов, мер и процедур экономической политики членами регионального торгового блока с целью содействия международной торговле.
- Гармоничность в отношениях** (agreeableness) — одна из пяти фундаментальных личностных характеристик, определяющих способность индивида сосуществовать с другими членами социума.
- Генеральное соглашение о тарифах и торговле** (General Agreement on Tariffs and Trade, GATT) — международное соглашение, в рамках которого проводятся переговоры по содействию международной торговле.
- Географический арбитраж** (geographic arbitrage) — см. *Двусторонний арбитраж*.
- Геоцентрический подход** (geocentric approach) — концепция управления, используемая в компаниях, которые анализируют нужды потребителей во всем мире и вырабатывают стандартизованные методы ведения бизнеса для всех рынков, которые они обслуживают.
- Геоцентрическая модель кадрового обеспечения** (geocentric staffing model) — подход к формированию менеджмента верхнего уровня зарубежного дочернего предприятия, предполагающий привлечение всех трех категорий работников — представителей материнской страны, страны дочернего предприятия, третьих стран.
- Главный бухгалтер** (controller) — административная должность, предусмотренная в штате компании для осуществления финансового контроля над ее деятельностью.
- Глобальная матричная схема организации работы компании** (global matrix design) — сложный тип организационной структуры международной компании, которая фор-

мируется в результате наложения организационной структуры одного типа на структуру другого типа (действующую структуру).

Глобальная схема организации работы компании по продуктовому принципу (global product design) — тип организационной структуры, в соответствии с которым глобальная ответственность за определенные товары или семейства товаров распределяется между отдельными подразделениями, входящими в состав компании.

Глобальная схема организации работы компании по территориальному принципу (global area design) — тип организационной структуры, который предполагает концентрацию деятельности компании в определенных зонах или регионах мира.

Глобальная схема организации работы компании по функциональному принципу (global functional design) — тип организационной структуры, предполагающий создание отделов или подразделений, которые несут ответственность за реализацию одной из функций компании (финансовой, операционной, маркетинговой, функции исследований и разработок, а также функции управления трудовыми ресурсами) в мировых масштабах; называется также U-образной организационной структурой.

Глобальная схема организации работы компании, ориентированная на потребителей (global customer design) — тип организационной структуры, предполагающий концентрацию деятельности компании вокруг определенных сегментов или групп потребителей, каждая из которых требует особого опыта или внимания.

Глобальные облигации (global bonds) — ликвидные финансовые документы на крупные суммы, которые могут продаваться в любой стране в любое время.

Государственно-частное предприятие (public-private venture) — совместное предприятие, в рамках которого происходит сотрудничество между частной компанией и государством.

Гражданское право (civil law) — общепринятая форма правовой системы, основанная на кодификации, или детальном перечислении действий, которые разрешается и не разрешается совершать.

Группа Всемирного банка (World Bank Group) — организация, в состав которой входит Всемирный банк и три его структурных подразделения: Международная ассоциация развития, Международная финансовая корпорация и Многостороннее агентство по гарантированию инвестиций.

Грязный плавающий курс (dirty float) — см. *Регулируемый плавающий курс*.

Двусторонний арбитраж (two-point arbitrage) — безрисковая покупка товара на одном географическом рынке для немедленной перепродажи на другом географическом рынке с целью извлечения прибыли за счет разницы в курсах одной и той же валюты на этих рынках; называется также географическим арбитражем.

Двухуровневая ценовая политика (two-tiered pricing policy) — на внутреннем рынке на товары устанавливается одна цена, а на всех международных рынках — другая.

Декларация о миссии компании (mission statement) — декларация, в которой раскрывается цель компании, ее ценности и направления деятельности.

Деловая репутация (goodwill) — разница между балансовой стоимостью фирмы и ценой ее покупки.

Демпинг (dumping) — продажа импортных товаров как: 1) по ценам ниже, закупочных, так и 2) по ценам ниже себестоимости товара.

Дистрибуция (distribution) — процесс реализации своих товаров в каждой обслуживаемой стране.

Длина канала распределения (channel length) — число стадий в канале распределения.

Добровольное ограничение экспорта (voluntary export restraint, VER) — взятое страной обязательство ограничить экспорт того или иного товара в другую страну пред-

варительно установленным количеством или процентом от рынка сбыта этого товара.

Добросовестность (conscientiousness) — одна из характеристик «большой пятерки», которая определяет степень дисциплинированности и скрупулезности действий индивида.

Договор о Европейском Союзе («Treaty on European Union») — договор, который был подписан в 1992 г. и вступил в силу 1 ноября 1993 г., имевший своей целью содействие экономической и политической интеграции стран — членов Европейского сообщества; среди самых важных условий договора — создание экономического и валютного союза, формирование фонда единства, взятие обязательства сотрудничать в сфере внешней и оборонной политики, а также переименование Европейского сообщества в Европейский Союз. Известен также под названием «Маастрихтский договор».

Договор об управлении (Management Contract) — соглашение, в соответствии с которым одна компания предоставляет управленческие, технические и другие специализированные услуги второй компании на протяжении предварительно оговоренного периода за денежное вознаграждение.

Долгосрочные портфельные инвестиции (long-term portfolio investments) — финансовые инструменты со сроком погашения продолжительностью более одного года.

Доход на душу населения (per capita income) —* средний доход в расчете на одного жителя страны.

Дочерний банк (subsidiary bank) — иностранное подразделение отечественного банка, зарегистрированное как отдельная независимая компания.

Евровалюта (eurocurrency) — валюта, депонированная на банковских счетах за пределами страны, в которой она обращается.

Евродоллары (eurodollars) — доллары США, депонированные на банковских счетах за пределами Соединенных Штатов Америки.

Еврооблигации (eurobonds) — облигации, которые деноминируются в валюте одной страны, но продаются резидентам других стран.

Европейская ассоциация свободной торговли (European Free Trade Association) — торговый блок некоторых стран Европы, который работает в тесном взаимодействии с ЕС в сфере поддержки внутриевропейской торговли; в текущий период в состав блока входят Исландия, Лихтенштейн, Норвегия и Швейцария.

Европейская валютная система (European Monetary System, EMS) — валютная система, созданная в 1979 г. странами — членами Европейского Союза с целью регулирования валютных отношений между ними.

Европейская экономическая зона (European Economic Area) — общий рынок, созданный Европейским Союзом и Исландией, Лихтенштейном и Норвегией.

Европейский парламент (European Parliament) состоит из 626 представителей, избираемых сроком на пять лет на всеобщих выборах, которые проводятся о каждой из стран — членов ЕС; выполняет консультативные функции в процессе принятия решений.

Европейский суд (European Court of Justice) — суд, состоящий из 15 судей, в обязанности которого входит толкование законов ЕС и обеспечение гарантий того, что национальные законы всех стран — членов ЕС соответствуют законодательным нормам и политическим принципам ЕС.

Европейский центральный банк (European Central Bank) — центральный банк, который осуществляет контроль над монетарной политикой стран ЕС, принявших евро в качестве единицы денежного обращения.

Закон о борьбе с коррупцией во внешнеэкономической деятельности (Foreign Corrupt Practices Act, FCPA) — закон, который был принят Конгрессом США в 1977 г.

Этот закон запрещает американским компаниям, их работникам, а также посредникам, действующим от их имени, давать или предлагать взятки иностранным государственным чиновникам для того, чтобы оказать влияние на их действия или политику с целью получения или сохранения возможностей для ведения бизнеса в этой стране.

Закон США об иммунитете суверенных иностранных государств от 1976 г. (Foreign Sovereign Immunities Act) — закон, который ограничивает способность граждан США предъявлять иски против правительств иностранных государств в суды США.

«Затратный метод» (Cost Method) — метод консолидации финансовой отчетности дочернего предприятия, в котором материнская компания имеет менее 10% акций (так называемые портфельные инвестиции).

Золотой стандарт (Gold Standard) — международная валютная система, в соответствии с которой страны дают свое согласие на продажу своих бумажных денег в обмен на золото по фиксированной цене.

Зона свободной торговли (Foreign Trade Zone, FTZ) — географический район, в котором обеспечивается льготный таможенный режим для импорта или экспорта товаров.

Зона свободной торговли (free trade area) — региональный торговый блок, который поощряет развитие торговли посредством устранения торговых барьеров между странами — членами блока.

Изменение организационной структуры компании (organization change) — любая значимая модификация или изменение стратегии, организационной структуры, технологии и/или персонала компании.

Изучение среды ведения бизнеса (environmental scanning) — систематизированный сбор данных обо всех внешних и внутренних экономических условиях ведения бизнеса, в том числе таких данных, как конъюнктура рынка, нормативно-правовое регулирование, действия конкурентов, издержки производства и уровень производительности труда.

Импорт (importing) — закупка продукции, произведенной в других странах, с целью дальнейшего использования или перепродажи на территории своей страны.

Импорт капитала (import of the services of capital) — доход, получаемый зарубежными резидентами от инвестиций в экономику страны.

Импорт товаров (merchandise import) — покупка товаров у резидента иностранного государства.

Импорт услуг (service import) — покупка резидентом страны услуг, предоставляемых резидентами другой страны.

Индивидуализм (individualism) — культурное убеждение индивида, в соответствии с которым его собственные интересы имеют первостепенное значение.

Инициатива по странам Карибского бассейна (Caribbean Basin Initiative, CBI) — программа, разработанная Соединенными Штатами Америки с целью стимулирования экономического развития стран Карибского бассейна, которая действует как одностороннее соглашение о свободной торговле и разрешает беспощинный импорт широкого ассортимента товаров в США из этих стран.

Иностранная валюта (foreign exchange) — валюта, выпускаемая не в той стране, в которой она находится в обращении.

Иностранные облигации (foreign bonds) — облигации, которые выпускаются резидентом одной страны, а продаются резидентам другой страны в валюте этой страны.

Информационная система (information system) — это методологический подход, созданный фирмой с целью сбора и предоставления данных в удобной для менеджеров форме или формах.

- Информация** (information) — данные в той форме, которая необходима менеджеру.
- Исключительная компетентность компании** (distinctive competence) — определяет способность компании добиться выдающихся результатов в той или иной сфере деятельности, в особенности по сравнению с соответствующими результатами конкурирующих фирм.
- Качество** (quality) — совокупность свойств и характеристик товара или услуги, которые определяют способность этого товара или услуги удовлетворить зафиксированные или предполагаемые нужды потребителя.
- Квота** (quota) — 1) взнос, выплачиваемый страной при вступлении в Международный валютный фонд; 2) максимально допустимое количество товаров, которое может быть ввезено в страну на протяжении определенного промежутка времени.
- Клиринговый счет** (clearinghouse accounts) — открывается для упрощения встречной торговли; фирме не приходится подводить баланс после каждой встречной транзакции, но, в то же время, она должна выполнить свои кумулятивные обязательства к моменту прекращения срока действия клирингового счета.
- Ключевая область компетентности** (core competency) — сфера деятельности, в которой компания обладает характерным достоинством или преимуществом, имеющим первостепенное значение для ее успешной работы.
- Кодетерминация** (codetermination) — германский подход, который способствует кооперации между менеджментом и рабочей силой в вопросах управления фирмой.
- Коллективизм** (collectivism) — культурное убеждение индивида, согласно которому интересы группы имеют первостепенное значение.
- Коллективный договор** (collective bargaining) — соглашение между менеджментом фирмы и профсоюзами.
- Комиссия Европейского Союза** (European Commission) — административный орган ЕС, в состав которого входит 20 членов комиссии; обладает исключительным правом законодательной инициативы в рамках ЕС.
- Комитет по международным стандартам бухгалтерского учета, КМСФО** (International Accounting Standards Committee, IASC) — международная организация, задача которой состоит в стандартизации правил бухгалтерского учета, используемых в различных странах.
- Компания по управлению экспортом** (Export Management Company, EMC) — компания, которая действует в качестве экспортного отдела клиента.
- Компенсационная таможенная пошлина** (Countervailing Duty, CVD) — тариф «ад валорем» на импортируемый товар, введенный страной-импортером в качестве ответной меры на влияние субсидий, предоставляемых иностранным компаниям.
- Компенсация прожиточного минимума** (cost-of-living allowance) — корректировка оплаты труда с тем, чтобы обеспечить менеджеру соответствующий уровень жизни в принимающей стране.
- Комплекс продвижения** (promotion mix) — комплексное применение рекламы, личных продаж, стимулирования сбыта и публик рилейшнз для продвижения товара.
- Комплементарный подход** (collary approach) — подход, в соответствии с которым компания возлагает ответственность за обработку заказов, полученных от иностранных клиентов, на персонал одного из действующих отделов (например, отдела маркетинга или финансового отдела).
- Конвертируемая валюта** (convertible currency) — валюта, которая без ограничений обменивается и принимается в процессе осуществления международных торговых операций; называется также твердой валютой.
- Конгломерат** (conglomerate) — компания, действующая в соответствии со стратегией неродственной диверсификации.

- Консолидированная финансовая отчетность** (consolidated financial statement) — вся совокупность операций материнской фирмы и ее дочерних компаний отражается в виде единого комплекта отчетов, денонмированных в одной валюте.
- Консорциум в сфере исследований и разработок, К&О-консорциум (R&D consortium)** — союз компаний, которые сотрудничают между собой в сфере исследований и разработки новых продуктов и технологических процессов, предназначенных для использования и реализации на мировом рынке.
- Контракт на строительство объекта под ключ** (turnkey contract) — договор, в соответствии с которым компания берет на себя обязательства по проектированию, строительству и оборудованию объекта, с последующей передачей заказчику объекта, полностью готового к эксплуатации.
- Контрактное производство** (contract manufacturing) — процесс привлечения других компаний с целью сокращения объема финансовых и трудовых ресурсов, необходимых для физического изготовления продукции.
- Контроль деятельности центров распределения должностных обязанностей** (responsibility center control) — форма организационного контроля, основанная на децентрализации центров распределения должностных обязанностей.
- Контроль над процессом планирования** (planning process control) — форма организационного контроля, которая подразумевает сосредоточение внимания на механизмах и процедурах, используемых в процессе разработки стратегических планов компании.
- Конфискация** (confiscation) — принудительная передача собственности частной компании (без компенсации или с незначительной компенсацией) правительству страны пребывания.
- Координация** (coordination) — процесс установления связей между различными группами, подразделениями или отделами, объединение их функций и согласование действий.
- Корпоративная культура** (corporate culture) — совокупность общих ценностей, которых придерживается компания и которые должны разделять все ее сотрудники.
- Корпорация зарубежных частных инвестиций** (Overseas Private Investment Corporation, OPIC) — правительственная организация США, которая содействует международным деловым операциям, осуществляемым американскими компаниями, посредством страхования от политических рисков.
- Корректируемая привязка** (adjustable peg) — один из элементов Бреттон-Вудской системы, в соответствии с которым страна имела возможность при определенных обстоятельствах изменить номинальную стоимость своей национальной валюты в золотом исчислении.
- Корреспондентские отношения** (correspondent relationship) — агентские отношения, при которых банк в стране А выступает в роли агента банка из страны В, предоставляя банковские услуги в стране А банку страны В и его клиентам; как правило, эти отношения носят двусторонний характер.
- Косвенный (обратный) обменный курс валюты** (indirect exchange rate) — цена национальной валюты в пересчете на иностранную валюту; известен также под названием «косвенная котировка».
- Косвенный экспорт товаров** (indirect exporting) — продажа товаров отечественному заказчику, который, в свою очередь, экспортирует эти товары на зарубежные рынки либо в первоначальном, либо в измененном виде.
- Краткосрочные портфельные инвестиции** (short-term portfolio investments) — финансовые инструменты со сроком погашения продолжительностью не более одного года.

- Критерий ссылки на собственный опыт** (self-reference criterion) — произвольное использование собственных культурных установок для оценки и осмысления новой культурной среды.
- Кросс-культурная грамотность** (cross-cultural literacy) — способность осмысленно действовать не менее чем в двух культурных средах.
- Кросс-курс** (cross rate) — обменный курс между двумя валютами, А и В, вычисленный посредством использования валюты А для покупки валюты С, а затем — валюты С для покупки валюты В.
- Культура** (culture) — совокупность ценностей, верований, моделей поведения, обычаев и установок, которые определяют сущность общества и отличают одно общество от другого.
- Культурная группа** (cultural cluster) — группа стран, разделяющих многие сходные культурные ценности при сохранении определенных отличий.
- Культурная конвергенция** (cultural convergence) — сближение двух или более культур.
- Культурный шок** (culture shock) — психологическое явление, которое может вызывать чувства страха и беспомощности, раздражительность, дезориентацию.
- Лидерство** (leadership) — процесс применения ненасильственного влияния, направленный на формирование целей группы людей или организации, на мотивацию поведения членов группы или работников организации к достижению этих целей и на содействие формированию групповой или корпоративной культуры.
- Лицензиар** (licensor) — компания, которая продает права на использование интеллектуальной собственности другой компании.
- Лицензиат** (licensee) — компания, которая покупает права на использование интеллектуальной собственности у другой компании.
- Лицензирование** (licensing) — соглашение, в соответствии с условиями которого фирма (называемая лицензиаром) продает другой компании (лицензиату) право на использование своей интеллектуальной собственности в обмен на выплату роялти.
- Локус власти** (locus of authority) — точка организационной структуры компании, в которой сконцентрированы полномочия по принятию решений.
- Локус контроля** (locus of control) — личностная характеристика, которая определяет степень убежденности индивида в том, что его поведение оказывает фактическое воздействие на происходящие с ним события.
- Лондонская межбанковская ставка LIBOR** (LIBOR, London Interbank Offer Rate) — процентная ставка, которую лондонские банки назначают друг другу по краткосрочным кредитам, предоставляемым в евровалюте.
- Льготные кредиты** (soft loans) — кредиты, предоставляемые Группой Всемирного банка и по которым существует определенный риск того, что они не будут погашены.
- Маастрихтский договор** (Maasrticht Treaty) — неофициальное название Договора о Европейском Союзе.
- Макиладора** (maquiladora) — предприятие, расположенное в зоне свободной торговли в Мексике; большинство предприятий такого типа находятся в непосредственной близости от границы между Мексикой и США и пользуются льготным таможенным и налоговым режимом.
- Макрополитический риск** (macropolitical risk) — политический риск, который затрагивает все компании, действующие в стране.
- Маневры с выбором судебного форума** (forum shopping) — попытки найти судебную систему или судью, который будет более благоприятно настроен по отношению к клиенту адвоката.

- Маркетинг** (marketing) — это процесс планирования и реализации концепции, ценообразования, продвижения и дистрибуции идей, товаров и услуг с целью создания обменов, удовлетворяющих цели индивидов и организаций.
- Маркетинг-микс** (marketing mix) — черед маркетинговых решений для товара, ценообразования, продвижения и дистрибуции.
- Маркетинговый союз** (marketing alliance) — стратегический союз, в рамках которого две или более компаний совместно занимаются организацией маркетинга или передают друг другу опыт в этой сфере.
- Международная ассоциация развития, МАР** (International Development Association, IDA) — структурное подразделение Всемирного банка, которое специализируется на предоставлении кредитов слабо развитым странам.
- Международная валютная система** (International Monetary System) — система правил, в соответствии с которыми страны оценивают отечественную валюту и обменивают ее на валюту других стран.
- Международная логистика** (international logistics) — управление потоками материалов, деталей, оборудования и прочих ресурсов от поставщиков к фирме, потоком материалов, деталей, оборудования и прочих ресурсов внутри структурных подразделений самой фирмы и между ними, а также потоком готовой продукции, услуг и товаров от фирмы к покупателям.
- Международная сервисная компания** (international service business) — компания, преобразующая ресурсы в неосязаемый продукт, который представляет собой определенную ценность для потребителя.
- Международная стратегия** (international strategy) — всеобъемлющая основа для достижения первостепенных задач компании.
- Международная торговая компания** (international trading company) — компания, которая непосредственно занимается импортом и экспортом широкого ассортимента товаров за счет собственных средств.
- Международная торговля** (international trade) — добровольный обмен товарами, услугами, имуществом или денежными средствами между физическим или юридическим лицом, расположенным в одной стране, и физическим или юридическим лицом, расположенным в другой стране.
- Международная финансовая корпорация, МФК** (International Finance Corporation, IFC) — структурное подразделение Всемирного банка, которое несет ответственность за поддержку развития частного сектора экономики в развивающихся странах.
- Международное подразделение банка, действующее на льготных условиях** (International Banking Facility, IBF) — подразделение американского банка, которое является независимым в правовом отношении от отечественных подразделений этого банка и может предоставлять только международные банковские услуги.
- Международные инвестиции** (international investments) — передача капитала резидентами одной страны для дальнейшего использования вложенных средств резидентами другой страны.
- Международный банк реконструкции и развития, МБРР** (International Bank for Reconstruction and Development, IBRD) — официальное название Всемирного банка, который был учрежден участниками Бреттон-Вудского соглашения с целью финансирования восстановления послевоенной экономики европейских государств; Всемирный банк выполнил эту задачу к середине 50-х гг., после чего перед ним была поставлена другая миссия: подъем экономики развивающихся стран.
- Международный бизнес** (international business) — любая организация, которая осуществляет свою деятельность на основании заключения коммерческих сделок с

отдельными лицами, частными фирмами и/или государственными организациями зарубежных стран; этим же термином обозначаются все международные деловые операции.

Международный валютный фонд, МВФ (International Monetary Fund, IMF) — организация, созданная участниками Бреттон-Вудского соглашения с целью содействия международному сотрудничеству в сфере денежных отношений.

Международный маркетинг (international marketing) — расширение маркетинговой деятельности за границы страны.

Международный операционный менеджмент (international operations management) — совокупность действий, осуществляемых международной организацией для преобразования разных видов входящих ресурсов (материалов, рабочей силы и т. д.) в готовые товары и услуги.

Международный стратегический менеджмент (international strategic management) — разносторонний и непрерывный процесс планирования организационной деятельности компании, цель которого состоит в формировании и практической реализации стратегий, обеспечивающих высокий уровень конкурентоспособности компании на международном рынке.

Международный стратегический менеджмент (international strategic management) — комплексный непрерывный управленческий процесс, цель которого состоит в формировании и практической реализации стратегий, позволяющих компании эффективно конкурировать на международном рынке.

Межотраслевая торговля (interindustry trade) — международная торговля, предполагающая обмен товаров, выпущенных одной отраслью промышленности в одной стране, на товары, выпущенные другой отраслью промышленности в другой стране.

Меркантилизм (mercantilism) — философское учение XVI века, в соответствии с которым считалось, что благосостояние государства определяется запасами золота и серебра, которыми оно обладает.

Метод двойной транзакции (two-transaction approach) — метод учета международных транзакций, используемый американскими компаниями.

Метод долевого участия (equity method) — метод консолидации финансовой отчетности дочернего предприятия, в котором фирма владеет от 10 до 50% акций.

Метод консолидации (consolidation method) — метод консолидации финансовой отчетности дочернего предприятия, в котором фирма владеет более чем 50% акций.

Метод текущего курса (current rate method) — применяется, если функциональной валютой дочерней компании является валюта принимающей страны.

Механизм валютных курсов Европейского Союза (exchange rate mechanism, ERM) — соглашение между странами — членами Европейского Союза, по условиям которого они взяли на себя обязательство поддерживать фиксированный обменный курс своих национальных валют по отношению друг к другу в узком диапазоне.

Микрополитический риск (micropolitical risk) — политический риск, который затрагивает отдельные компании или отдельные отрасли экономики страны.

Многонациональная корпорация, МНК (multinational corporation, MNC) — акционерная компания, которая активно участвует в международной предпринимательской деятельности, применяет такую форму ведения бизнеса, как прямые иностранные инвестиции, а также владеет предприятиями, расположенными в зарубежных странах, и контролирует процесс создания ценностей для потребителей, имеющий место на этих предприятиях.

Многонациональная организация (multinational organization, MNO) — любая организация, коммерческая или некоммерческая, принимающая активное участие в международной деятельности.

- Многонациональное предприятие** (multinational enterprises, MNE) — компания, которая может иметь или не иметь статус акционерного общества и которая активно занимается международной предпринимательской деятельностью.
- Многостороннее агентство по гарантированию инвестиций, МАГИ** (Multilateral Investment Guarantee Agency, MIGA) — структурное подразделение Всемирного банка, которое предлагает частным инвесторам страхование иностранных инвестиций от некоммерческих рисков.
- Многостороннее соглашение по торговле текстильными изделиями** (Multifibre Agreement) — товарное соглашение между странами-экспортерами и странами-импортерами текстильных изделий и предметов одежды, имеющее своей целью осуществление контроля над торговлей этими товарами.
- Мотивация** (motivation) — совокупность факторов, побуждающих людей выбирать ту или иную модель поведения из набора доступных моделей.
- «Налоговый рай»** (tax heavens) — страны, где корпоративные налоги на прибыль низки или отсутствуют вовсе.
- Накопленная трансляционная поправка** (cumulative translation adjustment) — статья для учета разницы, когда материнская фирма консолидирует баланс дочерней компании со своим собственным.
- Национализация** (nationalization) — передача собственности частной компании правительству страны пребывания.
- Национальный режим** (national treatment) — применение к иностранным компаниям тех же стандартов, норм, и т. п., что и к отечественным компаниям.
- Невидимые торговые операции** (trade in invisibles) — термин, используемый в Великобритании для обозначения торговли услугами.
- Неконвертируемая валюта** (inconvertible currency) — валюта, которую трудно купить или продать на валютном рынке из-за ограничений, наложенных внутренним законодательством страны, или из-за нежелания иностранцев хранить свои сбережения в этой валюте; называется также неустойчивой валютой.
- Необходимость обеспечения национальной обороны** (national defense argument) — аргумент в пользу государственного регулирования внешней торговли: страна должна быть самодостаточной в плане наличия критических сырьевых материалов, оборудования и технологий.
- Неомеркантилисты** (neomercantilists) — сторонники политики меркантилизма, которые считают, что страна должна вводить налоговые тарифы или квоты, чтобы защитить свои отрасли промышленности от конкуренции со стороны иностранных компаний; их называют также протекционистами.
- Неприятие неопределенности** (uncertainty avoidance) — культурное убеждение индивида, в соответствии с которым он считает неопределенность и двусмысленность нежелательным явлением, которого следует избегать.
- Неродственная диверсификация** (unrelated diversification) — корпоративная стратегия, которая предполагает одновременную деятельность компании в нескольких неродственных сферах бизнеса, в неродственных отраслях или на неродственных рынках.
- Нетарифные ограничения** (nontariff barriers, NTB) — любые нормативные акты, политический курс или другие действия правительства, отличающиеся от введения тарифов и оказывающие влияние на ведение международной торговли.
- Неудача экспатрианта** (expatriate failure) — преждевременное возвращение экспатрированного менеджера в свою страну из-за неспособности выполнить зарубежное задание.
- Неустойчивая валюта** (soft currency) — см. *Неконвертируемая валюта*.

- Неформальная система управления** (informal management network) — группа менеджеров из различных стран мира, которые тем или иным способом связаны друг с другом.
- Низкоконтекстуальная культура** (low-context culture) — культура, в которой информация передается между собеседниками в эксплицитной, открытой форме.
- Новые независимые государства** (Newly Independent States, NIS) — термин, используемый для обозначения 15 независимых государств, которые образовались в результате распада Советского Союза.
- Номинальная стоимость** (par value) — официальный золотой эквивалент валюты.
- Обратная котировка** — см. *Обратный обменный курс валюты*.
- Обратный обменный курс валюты** (indirect exchange rate), или **обратная котировка** (indirect quote), — это цена национальной валюты, выраженная в единицах иностранной валюты.
- Обратный перевод** (backtranslation) — метод проверки правильности переводов. В соответствии с этим методом один специалист переводит документ с языка А на язык В, после чего другой специалист переводит тот же документ с языка В на язык А, чтобы убедиться в том, что в процессе перевода не был искажен первоначальный смысл текста.
- Обучение (тренинг)** (training) — подготовка, направленная на развитие конкретных рабочих навыков и способностей.
- Общая система таможенных льгот** (generalized system of preferences) — система введения сниженных тарифных ставок на товары, импортируемые из развивающихся стран.
- Общая схема управления деятельностью компании** (control framework) — совокупность управленческих и организационных процедур, которые должны обеспечить продвижение компании по пути достижения ее стратегических целей.
- Общее право** (common law) — основа правовой системы в англо-американских странах; основано на совокупном опыте принятия решений по отдельным судебным делам, накопленным на протяжении всей истории страны.
- Общий организационный контроль** (generic organizational control) — форма организационного контроля, в соответствии с которой в каждом подразделении или на каждом предприятии используются однотипные системы контроля, а центр общей системы контроля находится в штаб-квартире компании.
- Общий рынок** (common market) — форма региональной экономической интеграции, которая обладает характеристиками таможенного союза в сочетании с устранением контроля над свободным перемещением рабочей силы, капитала и технологий между странами — членами общего рынка.
- Односторонние трансферты** (unilateral transfers) — пожертвования, которые резиденты одной страны делают в адрес резидентов другой страны.
- Операционный контроль** (operations control) — контроль, направленный на проверку рабочих процессов и систем, функционирующих как в рамках компании в целом, так и в рамках ее дочерних предприятий и производственных подразделений.
- Операционный менеджмент** (operations management) — совокупность действий, которые предпринимает компания с целью преобразования различных исходных ресурсов в конечные товары и услуги.
- Операционный менеджмент услуг** (service operations management) — решения, процессы и аспекты операционного менеджмента, которые связаны с созданием нематериальных услуг.
- Опцион на покупку** (call option) — продающийся на бирже контракт, который дает его владельцу право (но не обязывает) купить определенное количество иностранной валюты по указанной цене в течение определенного срока.

- Опцион на продажу** (put option) — продающийся на бирже контракт, который дает его владельцу право (но не обязывает) продать определенное количество иностранной валюты по указанной цене в течение определенного срока.
- Организации экономического сотрудничества и развития, ОЭСР** (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD) — группа самых богатых стран мира, в состав которой входят 30 демократических стран, в том числе Канада, Мексика, Соединенные Штаты Америки, Япония, Австралия, Новая Зеландия, Южная Корея, а также 23 страны Западной Европы.
- Организационная структура** (organization design, organization structure) — всеобъемлющая система взаимосвязанных структурных компонентов, используемых для управления деятельностью всех подразделений компании; называется также организационной системой.
- Организационный дизайн** (organization design) — см. *Организационная структура*.
- Организационный контроль** (organizational control) — контроль, который имеет своей целью проверку собственно организационной структуры компании.
- Ориентация на достижение целей** (goal orientation) — культурные убеждения индивида относительно выполнения той или иной работы на пути достижения определенных целей.
- Отверточное предприятие** (screwdriver plant) — отечественное сборочное предприятие, осуществляющее сборку импортированных комплектующих, в процессе которой происходит незначительное увеличение их потребительской стоимости.
- Отделение банка** (branch bank) — иностранное подразделение отечественного банка, не зарегистрированное как отдельная независимая компания.
- Отзывной аккредитив** (revocable letter of credit) — банк может изменять аккредитив в любое время по любому поводу.
- Отклонение торговых потоков** (trade deflection) — изменение направления торгового потока в сторону страны, входящей в состав зоны свободной торговли, в которой обеспечены самые низкие ограничения на импорт товаров из стран, не входящих в эту зону.
- Открытость индивида** (openness) — одна из характеристик «большой пятерки», которая определяет степень категоричности убеждений и разнообразие интересов индивида.
- Отношение к власти** (power orientation) — взгляды членов той или иной культурной группы на правомерность власти и на неравномерность ее распределения на различных уровнях такой иерархической структуры, как коммерческая компания.
- Отклонение к неопределенности** (uncertainty orientation) — культурные убеждения индивида относительно неопределенности и двусмысленности тех или иных ситуаций.
- Оценка политических рисков** (political risk assessment) — процедура систематического анализа политических рисков, с которыми сталкивается компания в иностранных государствах.
- Оценка эффективности** (performance appraisal) — процесс определения эффективности выполнения индивидом своих должностных обязанностей.
- Парадокс Леонтьева** (Leontief paradox) — эмпирический вывод о том, что импорт США является более капиталоемким по сравнению с экспортом, что противоречит прогнозам, сделанным по теории соотношения факторов производства.
- Парадокс Триффина** (Triffin paradox) — парадокс, возникший в результате того, что Бреттон-Вудская система опиралась на доллар США в качестве основного источника обеспечения ликвидности. Граждане иностранных государств испытывали необходимость в увеличении своих запасов долларов для того, чтобы финансиро-

вать расширение международной торговли, однако чем больше долларов они имели, тем меньше было их доверие к доллару США, что в конечном итоге и подорвало Бреттон-Вудскую систему.

Параллельный бартер (parallel barter) counterpurchase — см. *Встречная торговля*.

Параллельный импорт (parallel importing) — рынок, возникающий, когда товары импортируются в страну легально, но не через нормальные, авторизованные производителем каналы распределения.

Паритет покупательской способности (Theory of purchasing power parity, PPP) — теория, согласно которой цены на торгуемые товары в разных странах имеют тенденцию к выравниванию в результате колебаний валютного курса.

Пассивная прибыль (passive income) — см. *Subpart F income* — результат пассивных действий, таких как получение дивидендов, процентов по кредитам, арендной платы, лицензионных вознаграждений.

Пассивное целевое поведение (passive goal behavior) — поведение, обусловленное культурными убеждениями в том, что такие факторы, как взаимоотношения с другими членами общества, качество жизни и забота о ближних, лежат в основе мотивации индивида и отображают цели, которые он должен преследовать.

Передача технологий (technology transfer) — один из способов изменения технологической среды страны, который сводится к передаче технологий из одной страны в другую.

Персональные продажи (personal selling) — осуществление продаж на базе личных контактов.

Плавающий (float) — о курсе валюты той или иной страны, который определяется такими факторами, как спрос и предложение.

План Бейкера (Baker Plan) — план, разработанный в 1985 г. министром финансов США Джеймсом Бейкером и имевший своей целью разрешение международного кризиса задолженности. В этом плане особое внимание уделялось пересмотру задолженности стран на льготных условиях, усилению контроля МВФ над внутренней кредитно-денежной и финансовой политикой этих стран, а также дальнейшему выделению кредитов странам-должникам.

План Брэди (Brady Plan) — план, разработанный в 1989 г. министром финансов США Николасом Брэди и имевший своей целью разрешение международного кризиса задолженности. Этот план предусматривал сокращение долгов стран, попавших в долговой кризис, посредством частичного списания долгов или посредством выделения дополнительных средств для того, чтобы эти страны могли выкупить свои долговые обязательства по цене ниже номинальной суммы кредита.

Планирование мощностей (capacity planning) — определение того, сколько покупателей фирма сможет обслужить в определенные моменты времени.

Поддержка новых отраслей промышленности (infant industry argument) — аргумент в пользу государственного регулирования внешней торговли: страна должна поддерживать зарождающийся промышленный сектор, обладающий потенциальными преимуществами, которые в конечном итоге позволят ей успешно конкурировать на международных рынках.

Подтвержденный аккредитив (confirmed letter of credit) — банк экспортера добавляет к аккредитиву собственные гарантии оплаты на тот случай, если есть риск, что банк импортера не внесет оплату.

Показатель эффективности (performance ratio) — показатель, используемый для контроля над деятельностью компании и представляющий собой числовой коэффициент эффективности, который компания стремится обеспечить.

- Покрыва́тый процентный арбитраж** (covered-interest arbitrage) — арбитраж, позволяющий воспользоваться разностью между процентными ставками и разностью между валютными курсами в разных странах, формирующейся за определенный промежуток времени.
- Политика замещения импорта** (import substitution policy) — стратегия экономического развития, которая предполагает стимулирование развития местной промышленности посредством введения больших тарифных и нетарифных ограничений в качестве средства сдерживания импорта товаров.
- Политика предоставления кредитов с возвратом в твердой валюте** (hard loan policy) — кредитная политика Всемирного банка, в соответствии с которой банк предоставляет заем только в случае достаточной высокой вероятности того, что этот заем будет погашен.
- Политика разорения соседних стран** (beggar-thy-neighbor policies) — внутренняя экономическая политика, которая игнорирует ущерб, причиняемый другим странам.
- Политика стандартной цены** (standard price policy) — на товары и услуги устанавливаются одни и те же цены вне зависимости от того, где они продаются, или от национальности покупателей.
- Политический риск** (political risk) — любые изменения политических условий, которые могут неблагоприятно сказаться на коммерческой деятельности компании.
- Политический союз** (political union) — полная политическая и экономическая интеграция двух или более стран.
- Полицентрическая модель кадрового обеспечения** (polycentric staffing model) — подход к формированию менеджмента верхнего уровня зарубежного дочернего предприятия, предполагающий преимущественное привлечение местных работников.
- Полицентрический подход** (polycentric approach) — концепция управления, используемая в компаниях, которые адаптируют используемые методы ведения бизнеса к каждому целевому иностранному рынку.
- Полная эффективность** (overall productivity) — экономический показатель отдачи, характеризующий соотношение общей стоимости продукции к общей стоимости использованных для ее создания входящих ресурсов.
- Полная эффективность** (total factor productivity) — см. *Overall productivity*.
- Портфельные инвестиции** (portfolio investments) — пассивное владение финансовыми активами (акциями, облигациями, депозитными сертификатами или другими активами) зарубежных стран не с целью осуществления активного управления или контроля над деятельностью эмитента ценных бумаг.
- Посредник** (intermediary) — третья сторона, которая специализируется на содействии осуществлению экспортно-импортных операций.
- Потребности** (needs) — то, что индивид должен или хочет иметь.
- Права на интеллектуальную собственность** (intellectual property rights) — права на нематериальную собственность, к числу которых принадлежат патенты, авторские права, торговые марки, имена брендов, а также производственные секреты.
- Правила определения происхождения товаров** (rules of origin) — правила, которые позволяют определить, какие товары должны пользоваться преимуществами от сокращения торговых ограничений в рамках региональных торговых блоков.
- Правило отсрочки** (deferral rule) — доходы дочерних компаний облагаются налогами только по их возвращении в материнскую компанию в форме дивидендов.
- Право быстрого законотворчества** (fast-track authority) — право вести торговые переговоры непосредственно с правительствами других стран, делегируемое Конгрессом США президенту страны. Соглашения, подписанные в результате таких перегово-

ров, должны быть одобрены как Палатой представителей, так и Сенатом, однако внесение Конгрессом изменений и поправок в эти соглашения не допускается.

Представители материнской страны (parent country nationals, PNC) — жители родной страны международной фирмы, привлеченные к зарубежной деятельности.

Представители третьих стран (third-country nationals, TCNS) — персонал, не являющийся жителями ни страны материнской фирмы, ни принимающей страны.

Преимущества от интернализации операций (internalization advantages) — преимущества, обусловленные предпочтительностью производства товаров или предоставления услуг силами самой компании вместо заключения договоров с другими компаниями на выполнение соответствующих работ.

Преимущества от обладания ценными активами (ownership advantages) *- преимущества, обусловленные наличием в собственности компании материальных и нематериальных ресурсов, которые предоставляют этой компании конкурентное преимущество над другими компаниями этого же профиля.

Преимущества от размещения мощностей (location advantages) — преимущества, обусловленные теми факторами, от которых зависит предпочтительное размещение производства в стране пребывания, а не в родной стране.

Преимущество первого хода (first-mover advantage) — конкурентное преимущество, которое получает первая компания в плане выхода на тот или иной рынок, разработки продукта, внедрения технологий и т. д.

Премия за работу за рубежом (foreign service premium) — то же, что и премия за трудность (hardship premium).

Премия за трудность (hardship premium) — дополнительный стимул для индивида, чтобы тот принял назначение.

Прибыль подраздела F (Subpart F income) — результат пассивных действий, таких как получение дивидендов, процентов по кредитам, арендной платы, лицензионных вознаграждений, также пассивная прибыль.

Приватизация (privatization) — продажа государственной собственности частным инвесторам.

Приверженность к организации (organizational commitment) — установка, отображающая идентификацию работником своей роли в организации, а также его лояльность по отношению к ней.

Привязанный к золотому эквиваленту (pegged) — «Использование золотого стандарта привело к образованию фиксированного валютного курса, поскольку в каждой стране стоимость денежной единицы была привязана к золотому эквиваленту».

Принцип вежливости (principle of comity) — норма международного права, в соответствии с которой государство в допустимых пределах признает решения и распоряжения судебных органов иностранных государств, а также обеспечивает их исполнение на своей территории.

Принцип наибольшего благоприятствования (most favored nation, MFN) — принцип, который требует, чтобы любые таможенные льготы, предоставленные одной стране, распространялись и на другие страны.

Принятие неопределенности (uncertainty acceptance) — культурное убеждение индивида, в соответствии с которым он воспринимает неопределенность и двусмысленность как стимул к переменам и возможность добиться успеха посредством использования новых возможностей.

Принятие решений (decision making) — процесс выбора одной альтернативы из совокупности альтернатив с целью достижения целей, которые поставлены перед лицом, принимающим решения.

- Приобретение действующих предприятий** (acquisition strategy) — форма прямых иностранных инвестиций, подразумевающая покупку существующих активов в зарубежной стране.
- Проверка формальной цены** (arm's length test) — проверка, проводимая Налоговым управлением для определения правомерности цен на трансферт; определение цены, о которой договорились бы две не зависимые друг от друга фирмы.
- Продвижение товара, стимулирование сбыта** (sales promotion) — специальные маркетинговые мероприятия, при проведении которых используются такие средства, как распространение купонов на приобретение товара со скидкой, а также распространение бесплатных образцов товара.
- Проект СЭП, строительство-эксплуатация-передача** (B-O-T, build-operate-transfer project) — один из вариантов строительства объектов под ключ, в соответствии с которым компания строит объект, эксплуатирует его, а затем передает право собственности на этот объект другой компании.
- Производительность труда** (labor productivity) — показатель, который определяется как частное от объема выпущенной продукции и количества трудочасов или объема затрат; применяется для того, чтобы определить, насколько эффективно компания использует свои трудовые ресурсы.
- Производственный менеджмент** (production management) — решения, процессы и аспекты операционного менеджмента, которые связаны с созданием материальных товаров.
- Производственный союз** (production alliance) — стратегический союз, в рамках которого две или более компаний занимаются производством продукции или предоставлением услуг на совместно используемом или общем производственном или сервисном предприятии.
- Промышленная демократия** (industrial democracy) — система, основанная на убеждении в том, что рабочие должны иметь право принимать участие в управлении компанией.
- Промышленная политика, политика поддержки базовых отраслей экономики** (industrial policy) — стратегия экономического развития, в соответствии с которой правительство страны должно определить, какие отрасли имеют жизненно важное значение для дальнейшего экономического развития страны, и сформировать программы поддержки конкурентоспособности этих отраслей.
- Протекционисты** (protectionists) — см. *Неомеркантилисты*.
- Протестантская мораль** (Protestant ethic) — убежденность в том, что трудолюбие, бережливость и достижение успехов — это способы возвеличивания Бога.
- Процедура совместного принятия решений** (co-decision procedure) — процедура распределения полномочий по принятию решений между Европейским парламентом и Советом Европейского Союза.
- Прямая котировка** (direct quote) — см. *Прямой обменный курс валюты*.
- Прямая котировка** (direct quote) — см. *Прямой обменный курс*.
- Прямой обменный курс валюты** (direct exchange rate), или **прямая котировка** (direct quote), — это цена иностранной валюты, выраженная в единицах национальной валюты.
- Прямой обменный курс валюты** (direct exchange rate) — цена иностранной валюты в пересчете на национальную валюту; известен также под названием «прямая котировка».
- Прямой экспорт** (direct exporting) — продажа товаров непосредственно заказчикам (либо дистрибьюторам, либо конечным потребителям), расположенным за пределами родной страны компании.

- Прямые иностранные инвестиции** (foreign direct investments, FDI) — вложение капитала в иностранные компании с целью осуществления жесткого контроля над собственностью и активами этих компаний; согласно законодательству США, прямые иностранные инвестиции имеют место в случае, когда инвестор владеет не менее чем 10% акций иностранной компании, дающих право голоса.
- Прямые продажи** (direct sales) — продажа продукции конечным потребителям.
- Развитие** (development) — общее образование, связанное с подготовкой менеджеров к новому назначению и/или перемещению на более высокую должность.
- Размещение ресурсов** (resource deployment) — элемент международной стратегии, который определяет способ распределения ресурсов компании между различными направлениями ее деятельности с целью обеспечения конкурентоспособности компании на том или ином рынке.
- Региональные банки развития** (regional development banks) — банки, миссия которых состоит в поддержке экономического развития стран с низким уровнем доходов в своих регионах.
- Регулируемый плавающий курс** (managed float) — система гибкого валютного курса, в соответствии с которой вмешательство правительства играет основную роль в определении обменных курсов; известен также под названием «грязный плавающий курс».
- Резервные счета** (accounting reserves) — счета, на которые записываются предвидимые будущие расходы, способные повлиять на работу фирмы.
- Религиозное право** (religious law) — право, основанное на официально установленных правилах вероисповедания и проведения религиозных обрядов в соответствии с тем или иным религиозным учением.
- Репатриация** (repatriate) — возвращение на родину.
- Репатриация** (repatriation) — возвращение менеджеров по завершении заграничной командировки обратно домой.
- Решение о собственном производстве или закупке** (make-or-buy decision) — решение, которое принимается в компании по поводу того, производить ли комплектующие изделия самостоятельно или покупать их у внешних поставщиков.
- Резэкспорт** (reexporting) — процесс ввоза товаров в страну с последующим вывозом этих товаров в другие страны в неизменном или почти неизменном виде.
- Римский договор** (Treaty of Rome) — договор, подписанный в 1957 г., который предусматривал создание Европейского Экономического Сообщества, ЕЭС; сначала договор подписали шесть стран, но впоследствии их количество увеличилось до 15.
- Родная страна компании** (home country) — страна, на территории которой находится штаб-квартира компании.
- Родственная диверсификация** (related diversification) — корпоративная стратегия, которая предполагает одновременную деятельность компании по нескольким разным (но по своей сути — родственным) направлениям бизнеса, в родственных отраслях или на родственных рынках.
- Роялти** (royalty) — компенсация, выплачиваемая лицензиатом лицензиару в соответствии с условиями лицензионного соглашения.
- Рыночная ценовая политика** (market pricing policy) — ценовая политика, при которой дифференцируются цены для каждого конкретного рынка для максимизации прибыли на каждом из них.
- Рыночный социализм** (market socialism) — форма социализма, которая позволяет значительное частное владение ресурсами.
- Самооценка** (self-esteem) — личностная характеристика, определяющая степень убежденности индивида в том, что он достоин уважения и заслуживает его.

- Санкции** (sanctions) — ограничения, вводимые правительством страны на торговлю с иностранными государствами.
- Свободная торговля** (free trade) — торговля между странами, которая осуществляется при минимальном вмешательстве правительства страны.
- Своповый рынок** (swap market) — одна из разновидностей международного рынка капитала, предполагающая обмен финансовыми обязательствами между двумя компаниями.
- Своп-операция** (swap transaction) — операция, в процессе которой происходит одно-временная покупка и продажа одной и той же валюты, однако ее поставка осуществляется в разное время.
- Серый рынок** (gray market) — рынок, возникающий, когда товары импортируются в страну легально, но не через нормальные, авторизованные производителем каналы распределения.
- Синергизм** (synergy) — элемент международной стратегии, предполагающий увеличение совокупного результата за счет тесного взаимодействия различных подразделений компании.
- Система *ringi*** (ringi system) — японский подход к обеспечению принятия решений коллективно, а не в одностороннем порядке.
- Система выравнивания налогов** (tax equalization system) — система, которая обеспечивает соответствие чистого дохода экспатрированного менеджера в принимающей стране чистому доходу этого менеджера в родной стране.
- Система гибкого (плавающего) валютного курса** (flexible (floating) exchange rate system) — система, в соответствии с которой обменные курсы валют определяются спросом и предложением.
- Система учета международных операций в форме платежного баланса** (balance of payments accounting system, BOP) — система учета всех торговых операций между резидентами одной страны и резидентами других стран.
- Система фиксированного валютного курса** (fixed exchange rate) — международная валютная система, в соответствии с которой правительство каждой страны берет на себя обязательство поддерживать цену своей валюты неизменной по отношению к валютам других стран.
- Скрытые издержки** (opportunity cost) — издержки, обусловленные неиспользованием благоприятных возможностей для выпуска товара.
- Смешанный тариф** (compound tariff) — тариф, который представляет собой комбинацию тарифа «ад валорем» и специального тарифа.
- Смитсоновская конференция** (Smithsonian Conference) — встреча, проведенная в Вашингтоне (округ Колумбия) в декабре 1971 г., во время которой представители центральных банков стран — членов группы десяти договорились о восстановлении системы фиксированного обменного курса, но на базе измененного соотношения между валютами ведущих стран, занимающихся торговлей.
- Собеседование при увольнении с работы** (exit interview) — собеседование проводится с работниками, покидающими фирму.
- Совет Европейского Союза** (Council of the European Union) — главный директивный орган ЕС; состоит из 15 представителей, каждый из которых избирается непосредственно правительством страны и подотчетен этому правительству.
- Совместное предприятие** (joint venture) — особый тип стратегического союза, который предполагает создание двумя или более компаниями нового обособленного торгово-промышленного предприятия, которое было бы юридически независимым от родительских компаний и действовало бы в их общих интересах.

- Согласованная тарифная сетка** (harmonized tariff schedule, HTS) — подробная схема классификации импортируемых товаров, которая используется во многих странах для определения тарифов на эти товары.
- Соглашение Mercosur** (Mercosur Accord) — таможенный союз, в состав которого входят Аргентина, Бразилия, Парагвай и Уругвай; Боливия, Чили и Перу присоединились к договору в качестве ассоциированных членов.
- Соглашение о делегировании административных полномочий** (delegated agreement) — соглашение об управлении, в соответствии с которым партнеры по стратегическому союзу не принимают активного участия в организации деятельности союза, а делегируют полномочия по административному управлению должностным лицам этого союза.
- Соглашение о разделении административных функций** (shared management agreement) — соглашение об управлении, в соответствии с которым каждый из партнеров принимает активное участие в управлении стратегическим союзом.
- Соглашение о централизации административных функций** (assigned arrangement) — соглашение об управлении, в соответствии с которым один из партнеров берет на себя полную ответственность за деятельность стратегического союза.
- Соглашение Плаза** (Plaza Accord) — соглашение, в соответствии с которым центральные банки пяти ведущих стран Запада договорились о том, чтобы разрешить снижение курса доллара США на валютных рынках.
- Содействие экспорту** (export promotion) — стратегия экономического развития, в соответствии с которой страна создает сильный производственный сектор посредством содействия экспорту.
- Содружество независимых государств, СНГ** (Commonwealth of Independent States, CIS) — организация, сформированная 12 бывшими советскими республиками с целью содействия свободной торговле и обсуждения проблем, затрагивающих общие интересы.
- Сообщение** (message) — факты или впечатления, которые рекламодатель желает донести до потенциальных покупателей.
- Сообщество по вопросам развития Южной Африки** (South African Development Community, SADC) — зона свободной торговли, созданная 12 южно-африканскими странами.
- Сохранение персонала** (retention) — способность компании удерживать своих работников.
- Социальная мобильность** (social mobility) — способность отдельных индивидов переходить из одного социального слоя в другой.
- Социальная ориентация** (social orientation) — культурные убеждения по поводу относительной значимости индивида и общественного слоя, к которому он принадлежит.
- Социальная стратификация** (social stratification) — иерархическая организация общества в зависимости от происхождения, рода занятий, уровня образования и/или по другим характеристикам.
- Социальная хартия** (social charter) — предпринимаемые ЕС усилия к стандартизации трудовых отношений, регулированию в сфере занятости и оплаты труда среди всех стран — членов союза; также социальная политика.
- Союз в сфере исследований и разработок, R&D-СОК>3** (R&D alliance) — стратегический союз, в рамках которого одна или более компаний договариваются о совместном проведении необходимых исследований в процессе разработки новых товаров или услуг.

- Специальные права заимствования** (special drawing rights, SDR) — международное расчетное и резервное средство, выполняющее роль денежной единицы для расчетов по официальным рыночным операциям, осуществляемым между центральными банками стран — членов МВФ; известны также под названием «бумажное золото».
- Специальный тариф** (specific tariff) — тариф, который выражается в определенном количестве долларов на единицу веса или на другую единицу измерения количества ввозимых товаров.
- Спот-рынок** (spot market) — рынок, на котором совершаются валютные сделки, подразумевающие немедленную поставку валюты.
- Справедливая торговля** (fair trade) — торговля между странами, которая предполагает активное вмешательство правительства страны в процесс внешнеторговой деятельности с целью создания гарантий того, что компании всех стран получают на территории этой страны свою справедливую долю экономических преимуществ при осуществлении торговых операций; иногда называют управляемой торговлей.
- Средство информации** (medium) — коммуникационный канал, используемый рекламодателем для передачи сообщения.
- Срочная тратта** (time draft) — оплата, по которой импортеру предоставляется кредит, должна быть произведена в течение определенного периода времени.
- Стандарт контроля** (control standard) — требуемое значение того или иного критерия эффективности работы, который компания стремится контролировать.
- Статистический контроль процессов** (statistical process control) — семейство математических методов мониторинга и контроля качества.
- Статутное право** (statutory law) — законы, принятые органами законодательной власти.
- Стерлинговый золотой стандарт** (sterling-based gold standard) — золотой стандарт, согласно которому британский фунт используется в качестве альтернативного средства расчетов по сделкам.
- Страна пребывания** (host country) — страна, которая не является родной страной компании и на территории которой эта компания ведет бизнес.
- Страновой фонд** (country fund) — взаимный фонд, специализирующийся на инвестициях в акции и облигации, выпускаемые компаниями данной страны.
- Стратегическая организационная единица** (strategic business unit, SBU) — объединение определенных направлений деятельности в единую организационную структуру, осуществляемое в компаниях, которые придерживаются корпоративной стратегии родственной или неродственной диверсификации.
- Стратегические цели** (strategic goals) — поставленные перед компанией задачи, которые должны быть выполнены согласно конкретному плану действий.
- Стратегический контроль** (strategic control) — отслеживание процесса формирования и реализации стратегии международной компании.
- Стратегический союз** (strategic alliance) — деловое соглашение о взаимовыгодном сотрудничестве между двумя или более компаниями.
- Стратегическое планирование** (strategic planning) — процесс разработки международной стратегии по одному из направлений деятельности компании.
- Стратегия «коричневого поля»** (brownfield strategy) — см. *Приобретение действующих предприятий*.
- Стратегия дифференцирования** (differentiation strategy) — стратегия ведения бизнеса, которая предполагает акцентацию внимания на отличительных характеристиках товаров или услуг.
- Стратегия ориентации на одно направление деятельности** (single-business strategy) — корпоративная стратегия, которая предполагает получение компанией прибыли от

одного направления бизнеса, — другими словами, от выпуска одного продукта или предоставления одной услуги.

Стратегия получения преимуществ за счет сокращения общего объема издержек (overall cost leadership strategy) — стратегия развития бизнеса, которая предполагает достижение высокого уровня эффективности всех операционных процессов, происходящих в компании, что позволило бы обеспечить более низкий (по сравнению с конкурирующими фирмами) объем издержек.

Стратегия содействия экспорту (export promotion strategy) — см. *Содействие экспорту*.

Стратегия фокусирования (focus strategy) — стратегия ведения бизнеса, которая предполагает ориентацию компании на выпуск узкого ассортимента товаров, предназначенных для определенных групп потребителей или для отдельных регионов.

Стресс (stress) — реакция индивида на сильный раздражитель.

Стресс-фактор (stressor) — сильный раздражитель, который вызывает стресс.

Строительство новых предприятий, или стратегия «зеленого поля» (greenfield strategy) — форма прямых иностранных инвестиций, которая предполагает строительство новых производственных мощностей.

Структура U-типа (U-form organization) — тип организационного дизайна, соответствующий глобальной функциональной структуре (от английского слова «unity» — «единство», имеется в виду единство функций менеджмента во всех подразделениях МНК).

Структура M-типа (M-form organization) — компания состоит из ряда автономных подразделений, занимающихся взаимосвязанными видами деятельности (от английского слова «multidivisional» — «состоящий из ряда подразделений»).

Структура H-типа (H-form organization) — организационный дизайн, предполагающий наличие в МНК автономных, практически не связанных друг с другом подразделений, занимающихся несвязанными видами деятельности (от английского слова «holding» — «холдинг» или «холдинговая компания»).

Супер-301 (Super-301) — дополнение к статьям 301-310 Закона о торговле США, согласно которому торговый представитель США обязан от имени правительства официально регистрировать самые вопиющие случаи дискриминационной торговой практики, имеющие место в той или иной стране.

Сфера деятельности (scope of operations) — элемент стратегии, который определяет область деловых интересов компании.

Схема переключения (switching arrangements) — возможность продажи участниками своих прав приобретения товаров третьему лицу.

Счет государственных резервов (official reserves account) — раздел платежного баланса, в котором фиксируется уровень государственных резервов, поддерживаемый центральным банком страны.

Счет движения капиталов (capital account) — раздел платежного баланса, в котором фиксируются данные об операциях с капиталом, осуществляемых между резидентами разных стран.

Счет ошибок и пропусков (errors and omissions account) — раздел платежного баланса, используется для того, чтобы сбалансировать платежный баланс в соответствии со следующим уравнением: счет текущих операций + счет операций с капиталом + счет государственных резервов + счет ошибок и пропусков = 0.

Счет текущих операций (current account) — раздел платежного баланса, в котором отображаются данные об экспорте и импорте товаров, экспорте и импорте услуг, а также о доходах от инвестиций и о пожертвованиях.

Тактика (tactics) — методы, применяемые менеджерами среднего уровня управления для реализации стратегических планов компании.

- Таможенный союз** (customs union) — форма региональной экономической интеграции, основанная на сочетании таких мер, как устранение ограничений на внутреннюю торговлю между странами — участницами таможенного союза и ведения общей политики в сфере внешней торговли этих стран со странами, которые не входят в состав союза.
- Тариф** (tariff) — пошлина, вводимая на товары, которые являются предметом международной торговли.
- Тариф «ад валорем», тариф с объявленной стоимости** (ad valorem tariff) — тариф, который определяется как процент от рыночной стоимости импортируемого товара.
- Тариф на импорт товаров** (import tariff) — пошлина, вводимая на товары, которые ввозятся в страну.
- Тарифная квота** (tariff rate quota, TRQ) — вид квоты, который предполагает введение низкой тарифной ставки на ограниченное количество импортируемого товара; на любое количества товара, превышающее предельное значение квоты, вводится очень высокая тарифная ставка, которая фактически препятствует импорту данного товара в страну.
- Текущая кадров** (turnover) — движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.
- Теократия** (theocracy) — форма государственного правления, при которой гражданское и криминальное поведение граждан регулируется религиозным правом.
- Теория абсолютного преимущества** (theory of absolute advantage) — теория, согласно которой торговля между странами осуществляется в случае, когда одна из этих стран имеет существенно более продуктивные возможности для выпуска того или иного товара по сравнению с другими странами. По утверждению Адама Смита, страна должна экспортировать те товары и услуги, для производства и предоставления которых у нее есть абсолютное преимущество, и импортировать товары и услуги из тех стран, которые также обладают таким абсолютным преимуществом.
- Теория интернализации** (internalization theory) — теория, согласно которой прямым иностранным инвестициям следует отдать предпочтение в случае, если издержки на ведение переговоров по заключению контракта, отслеживание указанных в нем условий, а также приведение в действие контракта с другой компанией выше по сравнению с затратами, которых требует прямое инвестирование капитала в открытие собственных предприятий за рубежом.
- Теория конкурентных преимуществ, обусловленных обладанием ценными активами** (ownership advantage theory) — теория, согласно которой компания осуществляет прямые иностранные инвестиции благодаря тому, что она обладает ценными активами, обеспечивающими ей монополистическое преимущество на зарубежных рынках.
- Теория общественного выбора** (public choice analysis) — раздел экономической науки, изучающий закономерности выбора путей деятельности правительства в области экономики.
- Теория подобия стран** (country similarity theory) — теория, согласно которой международная торговля промышленными товарами должна осуществляться между странами с приблизительно одинаковым доходом на душу населения и находящимися на одном и том же этапе экономического развития.
- Теория преимуществ стран в конкурентной борьбе** (theory of national competitive advantage) — теория международной торговли, согласно которой успех в международной торговле обеспечивается взаимодействием четырех элементов, характерных для

- конкретной страны и для конкретной компании: совокупность факторов производства; уровень потребительского спроса; смежные и вспомогательные отрасли; стратегия компании, ее организационная структура и конкурентоспособность.
- Теория соотношения факторов производства** (theory of relative factor endowments) — теория, согласно которой страна имеет сравнительное преимущество в производстве продуктов, для выпуска которых интенсивно используются те ресурсы (факторы производства), в которых эта страна не испытывает недостатка; известна также под названием «**теория Хекшера—Олина**».
- Теория сравнительного преимущества** (theory of comparative advantage) — теория, согласно которой торговля между странами осуществляется в случае, когда одна страна имеет относительно более продуктивные возможности для производства того или иного товара по сравнению с другими странами.
- Теория стратегической торговли** (strategic trade theory) — теория, согласно которой правительство страны может содействовать процветанию торговли посредством ведения торговой политики, направленной на повышение конкурентоспособности отечественных компаний, принадлежащих к монополистическим или олигополистическим отраслям промышленности.
- Теория Хекшера—Олина** (Hecksher-Ohlin theory) — см. *Теория соотношения факторов производства*.
- Твердая (устойчивая) валюта** (hard currency) — валюта, которая свободно обращается на валютном рынке; называется также конвертируемой валютой.
- Тип личности** (personality) — относительно устойчивый набор психологических характеристик, отличающий одного индивида от другого.
- Товар** (product) — разработка материальных и нематериальных качеств, удовлетворяющих потребности покупателей на разнообразных рынках.
- Товары двойного назначения** (dual use) — товары, которые могут быть использованы как в гражданских, так и в военных целях.
- Толерантность к власти** (power tolerance) — культурные убеждения индивида относительно неприемлемости применения должностным лицом власти или полномочий только на основании своего положения в иерархической системе управления.
- Торговля** (trade) — добровольный обмен товарами, услугами, имуществом или денежными средствами между физическими или юридическими лицами.
- Торговые агенты промышленных компаний** (manufacturers' agents) — посредники, которые занимаются поиском заказов от отечественных клиентов, как правило — в обмен на получение комиссионного вознаграждения.
- Точно вовремя** (JIT, just-in-time) — система управления товарными запасами, в соответствии с которой поставщики обязаны выполнять доставку исходных ресурсов в адрес компании по мере возникновения необходимости в них.
- Транзакционные издержки** (transaction costs) — затраты, связанные с ведением переговоров по заключению контракта, отслеживанием указанных в нем условий, а также приведением контракта в действие.
- Транзакционный риск** (transaction exposure) — влияние на финансовые результаты международной операции колебаний обменного курса, происходящие после того, как фирма официально берет на себя обязательство по осуществлению операции.
- Транзитный тариф** (transit tariff) — пошлина, вводимая на товары, которые пересекают границу между двумя странами.
- Транспортно-экспедиционные агентства** (freight forwarders) — посредники, которые специализируются на организации перевозок экспортно-импортных грузов, оформлении таможенной документации и привлечении транспортных услуг для своих клиентов.

- Трансфертное ценообразование** (transfer pricing) — назначение цен на товары или услуги одним филиалом или дочерней компанией родительской фирмы другому филиалу или дочерней компании.
- Тратта «до востребования»** (sight draft) — по которому оплата производится при переходе права собственности на товар от экспортера к импортеру.
- Тратта** (draft) — документ, согласно этому документу покупатель обязуется выполнить платеж к определенному сроку.
- Трехсторонний арбитраж** (three-point arbitrage) — арбитраж, основанный на использовании разности между прямым обменным курсом двух валют и их кросс-курсом (соотношением двух валют, рассчитанным по их курсу относительно курса третьей валюты).
- Тройка** (Triad) — группа стран, занимающих господствующее положение в мировой экономике (в число этих стран входят страны Европейского Союза, Япония и Соединенные Штаты Америки).
- Уважение к власти** (power respect) — культурное убеждение, согласно которому индивид склонен к тому, чтобы принимать власть и полномочия вышестоящего должностного лица только на том основании, что это должностное лицо занимает более высокое положение в иерархической системе управления.
- Уверенность в своих силах** (self-efficacy) — личностная характеристика, которая определяет представление индивида о своей способности выполнить ту или иную задачу.
- Удовлетворенность/неудовлетворенность работой** (job satisfaction, dissatisfaction) — установка, которая показывает, насколько работник доволен своей работой или в какой степени он выражает себя в этой работе.
- Управление материалами** (materials management) — управление потоками материалов, деталей, оборудования и прочих ресурсов от поставщиков к фирме, потоком материалов, деталей, оборудования и прочих ресурсов внутри структурных подразделений самой фирмы.
- Управление цепочкой поставок** (supply chain management) — совокупность процессов и шагов, осуществляемых фирмой для приобретения различных ресурсов, необходимых ей для создания товаров.
- Управляемая торговля** (managed trade) — см. *Справедливая торговля*.
- Уругвайский раунд** (Uruguay Round) — переговоры в рамках ГАТТ (1986-1994 гг.), в результате которых была создана Всемирная торговая организация, предпринято дальнейшее сокращение таможенных тарифов, а также усилен контроль за соблюдением прав на интеллектуальную собственность.
- Условия МВФ** (IMF conditionally) — ограничения, налагаемые на экономическую политику стран, которые получают кредиты от МВФ.
- Услуги по поддержке продуктов** (product-support services) — помощь, которую компании оказывают покупателям в плане эксплуатации, технического обслуживания и/или ремонта их изделий.
- Установки** (attitudes) — совокупность убеждений индивида относительно конкретных идей, ситуаций, а также относительно других людей.
- Установление связей с общественностью** (public relations) — комплекс мер, направленных на улучшение репутации и имиджа компании.
- Филиал банка** (affiliated bank) — зарубежное подразделение отечественного банка, совладельцами которого являются данный банк и его отечественный или иностранный партнер.
- Финансовый союз** (financial alliance) — стратегический союз компаний, которые стремятся сократить финансовые риски, связанные с реализацией того или иного проекта.

- Фонд единства (cohesion fund)** — фонд, предназначенный для оказания финансовой помощи странам, в которых ВВП в расчете на душу населения на 90% меньше среднего показателя по странам ЕС.
- Форвардная премия, или форвардная надбавка (forward premium)** — разность между форвардной и спотовой ценой валюты, выраженная в виде процента в годовом исчислении (предполагается, что форвардная цена больше спотовой цены). См. также *Форвардный дисконт*.
- Форвардный дисконт, или форвардная скидка (forward discount)** — разность между форвардной и спотовой ценой валюты, выраженная в виде процента в годовом исчислении (предполагается, что форвардная цена меньше спотовой цены). См. также *Форвардная премия*.
- Форвардный рынок (forward market)** — рынок, на котором совершаются валютные сделки, которые должны быть завершены к определенному моменту в будущем.
- Франчайзер (franchisor)** — компания, которая предоставляет независимому предпринимателю или компании вести бизнес от ее имени.
- Франчайзи (franchisee)** — независимый предприниматель или компания, которая ведет бизнес от имени другой компании.
- Франчайзинг (franchising)** — специальная форма лицензирования, которая предоставляет франчайзеру больше прав в плане контроля над деятельностью получателя лицензии, а также предусматривает более мощную поддержку лицензиата со стороны лицензиара.
- Функциональная валюта (functional currency)** — валюта основной экономической зоны, в которой дочерние предприятия осуществляют свои операции.
- Хеджирование баланса (balance sheet hedge)** — техника для исключения трансляционного риска, когда международная фирма уравнивает свои активы, деноминированные в определенной валюте, с обязательствами, деноминированными в той же валюте.
- Хэдхантер (headmmters)** — рекрутерские фирмы, активно ищущие квалифицированных менеджеров и других профессионалов для возможных вакансий в других организациях.
- Ценности (values)** — то, что индивид считает важным.
- Централизованное управление денежными потоками (centralized cash management)** — система, при которой головная компания координирует денежные потоки своих дочерних компаний во всем мире.
- Централизованно-плановая экономика (centrally planned economy)** — форма экономической организации, в соответствии с которой правительство обязывает предприятия обеспечивать определенные объемы производства продукции и продавать ее по установленным ценам.
- Центрально-африканское валютно-экономическое сообщество (Monetary and Economic Community of Central Africa, CEMAC)** — организация, созданная странами Центральной Африки с целью содействия региональному экономическому сотрудничеству.
- Цепочка образования потребительской стоимости" (value chain)** — метод оценки сильных и слабых сторон компании посредством идентификации наиболее важных видов деятельности.
- Чек по дате (date draft)** — конкретная дата, до которой должна быть произведена оплата.
- Четверка (Quad)** — экономическое объединение стран, в состав которого входит Канада, страны Европейского Союза, Япония и Соединенные Штаты Америки.

- «**Шире против глубже**» («wider vs. Deeper») — дебаты среди европейских членов, между теми кто настаивает на «расширении», желая в первую очередь расширить членство, и теми, кто настаивает на «углублении», желая прежде всего более основательно объединить существующих членов.
- Эклектическая теория** (eclectic theory) — теория прямых иностранных инвестиций, сочетающая в себе анализ следующих трех аспектов ведения бизнеса на рынках зарубежных стран: преимущества от обладания ценными активами, преимущества от размещения производства за рубежом и преимущества от интернализации процесса выпуска продукции или предоставления услуг.
- Экономический и валютный союз** (economic and monetary union) — союз, учрежденный Маастрихтским договором с целью введения единой валюты в странах ЕС, которое позволило бы снизить степень риска и сократить объем издержек на обмен валюты в процессе осуществления торговых операций между странами — членами ЕС.
- Экономический риск** (economic exposure) — влияние неожиданных изменений обменного курса на ценность компании.
- Экономический союз** (economic union) — форма региональной экономической интеграции, которая объединяет в себе характеристики общего рынка и координацию экономической политики стран — членов экономического союза.
- Экономическое сообщество западно-африканских государств** (Economic Community of West African States, ECOWAS) — организация, способствующая региональному экономическому сотрудничеству между 16 западно-африканскими странами.
- Экономия от диверсификации производства** (economies of scope) — экономия, которая имеет место в случае, когда средний объем издержек на производство продукта снижается по мере увеличения количества различных продуктов, выпускаемых одной компанией.
- Экономия от увеличения масштабов производства** (economies of scale) — экономия, которая имеет место в случае, когда средний объем издержек на производство продукта снижается по мере увеличения количества единиц продукции, выпущенных компанией.
- Экспатрианты** (expatriates) — так называют вместе представителей третьих стран и материнской страны, работающих и проживающих в странах, отличных от тех, где они родились.
- Экспорт** (exporting) — продажа продукции, произведенной в своей стране, с целью дальнейшего использования или перепродажи на территории других стран.
- Экспорт и импорт товаров** (merchandise exports and imports) — торговля фактически товарами.
- Экспорт и импорт услуг** (service exports and imports) — торговля неосязаемыми товарами.
- Экспорт капитала** (export of the services of capital) — доход, получаемый резидентами страны от своих иностранных инвестиций.
- Экспорт товаров** (merchandise export) — продажа товаров резиденту иностранного государства.
- Экспорт услуг** (service export) — продажа услуги резиденту иностранного государства.
- Экспортная ассоциация Уэбба-Померена** (Webb-Pomerene Association) — группа американских компаний, которые функционируют в рамках одной и той же отрасли промышленности и которые в соответствии с законом имеют право координировать свои экспортные операции, не опасаясь получить обвинение в нарушении антимонопольных законов США.

- Экспортно-импортный банк Соединенных Штатов Америки** (Export-Import Bank of the United States, Eximbank) — правительственный орган, который содействует экспорту США посредством предоставления прямых кредитов и гарантий по кредитам.
- Экспортные агенты промышленных компаний** (manufacturers' export agents) — посредники, которые действуют в качестве зарубежных экспортных подразделений отечественных промышленных компаний, продавая их продукцию на зарубежных рынках.
- Экспортный тариф** (export tariff) — пошлина, вводимая на товары, которые вывозятся из страны.
- Экспроприация** (expropriation) — принудительная передача собственности частной компании (с компенсацией) правительству страны пребывания.
- Экстритерриториальность** (extraterritoriality) — применение законов страны для регулирования деловых операций, которые осуществляются за ее пределами.
- Экстраверсия (extroversion)** — одна из характеристик «большой пятерки», которая определяет уровень комфортности индивида в его взаимоотношениях с внешней средой, что, в свою очередь, обуславливает общительность, разговорчивость и уверенность индивида в себе (по сравнению с менее общительными и более интравентными людьми).
- Эмбарго** (embargo) — полный запрет на импорт товаров в ту или иную страну и/или экспорт товаров из нее.
- Эмоциональная устойчивость** (emotional stability) — одна из характеристик «большой пятерки», которая определяет уравновешенность, спокойствие, жизнерадостность и уверенность индивида.
- Этноцентрическая модель привлечения персонала** (ethnocentric staffing model) — модель, при которой на высшие должности зарубежных дочерних предприятий назначаются в основном представители материнской страны.
- Этноцентрический подход** (ethnocentric approach) — концепция управления, используемая в компаниях, которые руководствуются одними и теми же методами ведения бизнеса как на международном, так и на отечественном рынке.
- Ямайское соглашение** (Jamaica Agreement) — соглашение между центральными банками, подписанное в 1976 г. и предоставляющее каждой стране право выбирать ту систему валютного курса, которая лучше всего соответствует ее потребностям.

Рикки Гриффин, Майкл Пастей

Международный бизнес

4-е издание

Перевела с английского Н. Г. Яцюк

Под редакцией доктора экономических наук, профессора А. Г. Медведева

Заведующий редакцией
Руководитель проекта
Выпускающий редактор
Литературный редактор
Художественный редактор
Корректоры
Верстка

*С. Жильцов
В. Фасульян
Е. Егерева
Э. Синельщикова
К. Радзевич
Л. Ванькаева, Т. Христич
Е. Зверева*

Подписано в печать 21.04.06. Формат 70x100/16. Усл. п. л. 89,01. Тираж 3000. Заказ № 1198

ООО «Питер Пресс», Санкт-Петербург, Петергофское шоссе, д. 73, лит. А29.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2; 95 3005 — литература учебная.

Отпечатано по технологии СtP в ФГУП «Печатный двор» им. А. М. Горького

Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям.

197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., 15.