МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ
ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Э.В. Искренко**

# МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС

**Учебно-методический комплекс**

Рекомендовано в качестве учебно-методического пособия
Ученым советом факультета непрерывного образования
для слушателей специальности «Менеджмент организаций»

Волгоград 2003

ББК 65.58я73
И86

Научный редактор
д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой экономики
и менеджмента Волгоградского государственного университета
*О.А. Ломовцева*

Рецензенты:
профессор Школы бизнеса
Кентского государственного университета (США) *Ф. Шроус*;
канд. экон. наук, доц.,
гл. специалист отдела международного сотрудничества
Администрации Волгоградской области *Г.В. Василенко*

Перевод материалов иностранных источников:
*Э.В. Искренко*, *Н.А. Баландина*

**Искренко Э.В.**
И86 Международный бизнес: Учебно-методический комплекс / Науч. ред. О.А. Ломовцева. — Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2003. — 176 с.
ISBN 5-85534-765-6

Учебно-методический комплекс «Международный бизнес» содержит основные теоретические аспекты, характеризующие специфику функционирования современного международного бизнеса, практические задания и кейсы, а также перечень необходимых методических материалов для самостоятельной работы.

Предназначен для слушателей Программы подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ по специальности «Менеджмент организаций», а также может быть полезен для аспирантов, соискателей, магистров экономических специальностей высших учебных заведений.

**ББК 65.58я73**

ISBN 5-85534-765-6




© Э.В. Искренко, 2003
© Издательство Волгоградского
государственного университета, 2003

# Введение

В условиях глобализации экономического развития трансграничное движение товаров, работ, услуг посредством международного разделения труда, специализации и кооперирования производства приводит к повышению эффективности общественного производства, улучшению качества использования производственных ресурсов. Однако перманентно меняющиеся условия межстранового экономического взаимодействия, процессы, происходящие в мировом хозяйстве в целом, заставляют по-новому осмысливать функционирование национальной экономики и отечественных предприятий.

Ситуация, складывающаяся в международном бизнесе, зависит от ряда факторов: усиления роли международных финансово-экономических организаций, прежде всего МВФ, группы Всемирного банка, Всемирной торговой организации; функционирования транснациональных корпораций; интенсификации процессов интернационализации и глобализации.

В этих условиях знание сущности и основных принципов международного бизнеса становится одним из важнейших требований к современному менеджеру.

Учебно-методический комплекс предназначен для слушателей Программы подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ по специальности «Менеджмент организаций» и содержит основные теоретические аспекты, характеризующие специфику функционирования современного международного бизнеса, практические задания и кейсы, составленные на основе использования зарубежных и отечественных учебников, монографий и научных статей, а также перечень необходимых методических материалов для самостоятельной работы.

**Цель и задачи курса «Международный бизнес».**

**Цель изучения курса:**

- дать слушателям необходимый объем знаний о специфике функционирования современного международного бизнеса;
- показать особенности аналитических подходов в изучении внешнеэкономической среды и формировании стратегии поведения предприятия на зарубежных рынках.

**Задачи изучения курса.**

Слушатель, освоивший данный курс, должен:

- иметь представление об основных тенденциях в современном мировом хозяйстве;
- знать особенности функционирования фирм на международных рынках;.
- уметь оценить совокупность факторов, влияющих на фирмы, действующие на зарубежных рынках;
- знать возможности применения принципов и методов международного маркетинга в практической деятельности отечественных предприятий и организаций;
- иметь представление о составе задач и решений, принимаемых в сфере международных маркетинговых исследований;
- уметь анализировать различные стратегии рыночного поведения хозяйствующих субъектов на внешних рынках;
- уметь оценивать влияние государственного регулирования внешнеэкономической деятельности на положение предприятий при выходе на международные рынки;
- представлять экономическое положение РФ в мировом хозяйстве.

**Результаты обучения:**

- знание основных тенденций международных рынков;
- способность анализировать конъюнктуру внешних рынков;
- умение выбрать стратегию международного экономического поведения;
- умение оценивать систему внешних и внутренних факторов, стимулирующих (ограничивающих) тактику внешнеэкономической деятельности предприятий;
- навыки в оценке конкурентоспособности российских предприятий на рынках зарубежных стран.

## Тематический план

## Методическое оснащение программы курса

## Рабочая программа

### Тема 1. Международный бизнес в условиях глобализации экономики: основные тенденции

Основные тенденции глобализации экономики: глобализация рынков, глобализация производств.

Международный бизнес в глобальной экономике: причины и условия глобализации.

Факторы, формирующие среду международного бизнеса: контролируемые и неконтролируемые; внутристрановые и зарубежные.

Базовые понятия и дефиниции международного бизнеса: международный бизнес, зарубежный бизнес; международная корпорация, глобальная корпорация.

### Тема 2. Торговля и инвестиции в международном бизнесе

Международная торговля в условиях глобализации: направления развития.

Основные тенденции прямого зарубежного инвестирования.

ВТО и международный бизнес: применение антидемпинговых пошлин; протекционизм в сельском хозяйстве; защита интеллектуальной собственности.

Перспективы развития ВТО в аспекте международного бизнеса.

### Тема 3. Основные институциональные, экономические и социальные параметры международного бизнеса

Политические аспекты международного бизнеса. Детерминанты политической системы. Основные составляющие правовой системы.

Социально-экономические составляющие международного бизнеса: ВНП, ВНП на душу населения, объемы частного инвестирования; затраты на единицу труда; валютный курс; уровень инфляции; ставки процентов.

Социально-культурные и этические составляющие международного бизнеса.

Национальные особенности бизнес-культур. Модель Г. Хофстеда.

### Тема 4. **Оценка и анализ зарубежных рынков**

Оценка внешнеторговой деятельности. Государственное регулирование внешней торговли и внешнеторговые ограничения. Тарифы, субсидии, импортные квоты и «добровольное ограничение экспорта» (ДОЭ), необходимость использования местных факторов производства (сырье и трудовые ресурсы, трансферт технологий и навыков, как следствие — повышение уровня материально-технической базы), антидемпинговая политика и административные ограничения.

Оценка инвестиционного климата. Основные направления прямых зарубежных инвестиций в современных условиях.

Маркетинг в международном бизнесе. Стандартизация, адаптация, продвижение нового товара.

### Тема 5. **Способы вхождения на зарубежные рынки**

Предварительные вопросы для принятия решения о вхождении на зарубежные рынки — время и масштабы вхождения.

Выбор модели вхождения: экспорт, лицензирование, франчайзинг, совместные предприятия, контрактное производство, «продажи под ключ», стратегические альянсы.

Классификация типов и видов вхождения на зарубежные рынки.

Преимущества и недостатки различных моделей вхождения.

### Тема 6. **Стратегия фирмы в международном бизнесе**

Стратегическая деятельность фирмы в условиях глобализации: сущность, цели, задачи, виды. Составляющие стратегической деятельности.

Стратегии функционирования компаний на международных рынках: международная, зарубежная, транснациональная, глобальная. Особенности функционирования различных типов корпораций: многострановая, международная, транснациональная, глобальная. Показатели глобализации.

Преимущества и недостатки стратегий.

Международные стратегические альянсы. Особенности структуры и менеджмента международных альянсов.

### Тема 7. **Организационный менеджмент и управление персоналом: глобальный аспект**

Организационный менеджмент в международном бизнесе: основные составляющие. Производственный и материальный менеджмент.

Основные стратегии зарубежного производства — стратегия концентрации, стратегия децентрализации. Группы факторов: страновые, технологические, товарные факторы (факторы продукта).

Управление персоналом в международном бизнесе. Стратегия управления персоналом (кадровая стратегия).

Продвижение по службе (карьера), управление развитием.

Система оплаты труда и трудовые отношения.

### Тема 8. **Отношения международных компаний с государством**

Государственная система мер, регулирующих деятельность международных организаций. Основные средства государственного регулирования инвестиционной деятельности международных компаний.

Классификация мероприятий, используемых государством по привлечению международных компаний.

Цели организации зарубежных филиалов международных компаний. Риски и управление рисками в международном бизнесе.

Национально-правовое регулирование деятельности международных компаний.

Международно-правовое регулирование деятельности международных компаний. Основные многосторонние универсальные конвенции по вопросам зарубежного предпринимательства.

# Тема 1

# Международный бизнес в условиях глобализации экономики: основные тенденции

## 1. Основные тенденции глобализации экономики

С началом нового тысячелетия интересно оценить, насколько далеко продвинулся мир и что несет нового глобальная экономика для международного бизнеса.

Экономическая глобализация имеет две основные составляющие:

1) глобализация рынков;

2) глобализация производств.

***Глобализация рынков*** *— процесс слияния исторически разделенных национальными границами рынков в единое глобальное рыночное пространство.*

***Глобализация производств*** *— процесс распространения производства за рамки отдельного государства и его диверсификации между разными странами с целью использования национальных преимуществ в стоимости издержек и качестве факторов производства.*

**Основные тенденции глобализации.**

**1. Увеличение темпов роста международной торговли.**

В течение последних 50 лет темпы роста глобальной торговли увеличивались значительно быстрее, чем темпы роста глобального производства. С 1950 по 2000 г. объем мировой торговли увеличился более чем в 20 раз, в то время как с учетом инфляции мировой ВВП увеличился немногим более чем в 6 раз. Последнее десятилетие XX в. не было исключением в направлении данной тенденции;

**2. Рост объемов прямых зарубежных инвестиций (ПЗИ).**

В течение 1996—1999 гг. объемы ПЗИ выросли на 40,8 %.

**3. Увеличение роли международных организаций (Всемирная торговая организация — ВТО, Всемирный банк, МВФ, ООН) в адаптации беднейших наций к глобальной экономической системе XXI в.**

По данным Всемирного банка, 1/6 часть населения мира производит 78 % мирового объема товаров и услуг, получая 78 % мирового дохода, который в среднем составлят 70 долл. в день. ¾ населения мира, проживая в 61 беднейшей стране, получает 6 % мирового дохода, или в среднем менее чем 2 долл. в день [1].

Исключение большинства населения из всемирной глобальной системы ведет к огромному расточительству ресурсов и усугубляет условия существования в бедных странах. Если эти условия не будут улучшаться, увеличивающийся разрыв между богатыми и бедными нациями приведет к геополитическим конфликтам, влияющим существенным образом на процветание экономики в развитых странах;

**4. Зарождение движения антиглобалистов, выдвигающих различные требования против глобализации.**

Антиглобалисты протестуют:

- против потери рабочих мест в промышленности под воздействием зарубежных конкурентов за счет переноса производств в страны с более низкой заработной платой;
- усиления давления на уровень заработной платы малоквалифицированных рабочих в развитых странах;
- экологической деградации;
- экспансии глобальных масс-медиа, проводящих интересы многонациональных корпораций, навязывающих точку зрения США;

**5. ВТО — институт глобализации мировой торговой системы.**

***ВТО** — Всемирная торговая организация — многонациональный институт, осуществляющий политику в сфере глобальной торговой системы, принимая решения путем*

[1] Составлено по: World Bank: World development Report, 2000—2001. Oxford: Oxford University Press, 2000.

*проведения торговых переговоров между странами-участницами.*

ВТО координирует усилия по дальнейшему снижению барьеров в сфере трансграничной торговли и зарубежных инвестиций. ВТО заменила Генеральное соглашение по тарифам и торговле (ГАТТ) в соответствии с решениями уругвайского раунда ГАТТ в 1995 г. ВТО находится в авангарде по продвижению усилий в направлении к глобальной свободной торговле. На страны-члены ВТО приходится более 90 % глобальных торговых операций.

Практика показывает интенсивную работу механизма ВТО. В период с 1995 по 2001 г. было проведено 213 торговых переговоров между странами-участницами в рамках ВТО. Это рекордное количество, особенно по сравнению со 196 переговорами, проведенными за весь период полувекового существования ГАТТ. Около ¾ дел было рассмотрено положительно в рамках дебатов ВТО [2].

## 2. Международный бизнес в глобальной экономике

Основные причины для сохранения текущих тенденций в международном бизнесе:

1. Превалирование глобальной экономической идеологии, базирующейся на принципах рыночной системы.

2. Преобладание экономической идеологии, ведущей к устранению барьеров в международной торговле (к росту трансграничной торговли) и при перемещении зарубежных инвестиций.

3. Подавляющее большинство населения живет в странах с демократическими режимами. За последние 15 лет количество этих стран увеличилось за счет ряда государств Восточной Европы и Латинской Америки.

4. Текущие достижения в компьютерных и информационных технологиях обещают существенный рост эффективности глобальных рынков и глобального бизнеса. Они являются основными двигателями прогресса. Интернет, резко сократив издержки взаимодействия покупателей и продавцов (за счет уменьшения затрат,

[2] Составлено по: Hill C.W.L. Global business today. N. Y.: McGraw-Hill, Irwin, 2003. Introduction.

связанных с почтовыми услугами, пользованием телефоном, телеграфом и т. д.) и позволяя передавать значительные объемы информации практически по нулевой цене, окажет поистине огромное влияние на торговлю и рынки в ближайшем будущем. Если до 1990 г. было менее чем 1 млн пользователей Интернет, к 1999 г. их стало около 150 млн чел., а в 2003—2005 гг. прогнозируется, что число пользователей составит более 350 млн чел.

Коммерческие трансакции в Интернет становятся важнейшей составляющей глобальной торговли. Американская компания «Dell Computer» ежедневно имеет доход в размере 5 млн долл. от продаж в web-сети.

**Причины глобализации международного бизнеса.**

**Политические:**

- увеличение роли международных организаций, контролирующих международные рынки (ВТО, МВФ, группа Всемирного банка);
- создание интеграционных группировок (ЕС, NAFTA, АСЕАН, МЕРКОСУР);
- уменьшение барьеров в международной торговле и зарубежных инвестициях;
- процессы приватизации;
- увеличение количества демократических государств.

**Экономические.**

Глобализация рынков, цены, конкуренция позволяют фирмам располагать производство в странах с более низкими издержками производства.

**Технологические.**

Телекоммуникационные технологии, Интернет позволяют:

- ускорить процесс обмена информацией, устанавливать более тесные связи с потребителями;
- рекламировать продукцию в разных странах;
- координировать производство и продвижение товаров и услуг в зарубежных филиалах;
- интенсифицировать Е-коммерцию.

## 3. Факторы, формирующие среду международного бизнеса

В условиях современной глобальной экономики существует множество факторов, оказывающих влияние на формирование среды международного бизнеса (см. рис. 1.1).

**Контролируемые факторы:**

- факторы производства;
- объемы производства;
- маркетинг;
- финансы;
- персонал.

**Неконтролируемые факторы:**

- макроэкономические показатели (ВНП, ВНП на душу населения, издержки на единицу продукции, доля потребительских расходов на основные потребительские товары);
- финансовые (процентные ставки, налоги, уровень инфляции);
- конкурентоспособность (количество и виды конкурентов, их расположение, доля на рынке);
- дистрибуция (национальные и зарубежные отделения и филиалы для сбыта товаров и услуг);
- политические (форма правления, административно-территориальное устройство, партии, международные организации);
- правовые (законы, регулирующие национальный базнес, внешнюю торговлю и зарубежные инвестиции);
- социльно-демографические (плотность распределения населения, половозрастной состав, уровень заработной платы);
- социокультурные (обычаи, традиции, национальности и расы, религия);
- трудовые (квалификация, навыки, отношение к труду);
- технологические (доступность современных технологий, связей и телекоммуникаций, Интернет).

Рис.1.1. Факторы, формирующие среду международного бизнеса

## 4. Базовые понятия и дефиниции международного бизнеса

***Международный бизнес*** *связан с деятельностью международных и транснациональных компаний, осуществляющих международные торговые и инвестиционные операции в масштабах мирового хозяйства.*

***Зарубежный бизнес*** *может осуществляться отдельными небольшими компаниями, имеющими один или несколько филиалов в других странах.*

В процессе глобализации международный бизнес приобретает глобальный характер, что ведет к появлению глобальных корпораций.

***Глобальная корпорация*** *стремится стандартизировать и интегрировать все функциональные сферы производства и продажи товаров и услуг в мировом масштабе.*

Существует ряд основных различий между глобальной и международной корпорациями. При общей схожести и наличии похожих характеристик их цели и миссия различны. Международная корпорация осуществляет бизнес со многими зарубежными странами, но при этом адаптирует производство, маркетинг, товары и услуги к потребностям конкретного местного рынка.

Глобальная корпорация также осуществляет бизнес во многих странах, но при этом использует одну и ту же бизнес-стратегию в

производстве и маркетинге однотипных товаров и услуг. Основной принцип глобальной стратегии: «Весь мир — единый рынок».

## ЗАДАНИЕ

**Выделите основные характерные черты глобальной и международной корпораций.**

1. Адаптация к зарубежным рынкам.
2. Основной рынок — отчественная экономика.
3. Осуществляются единые разработки и дизайн продукта.
4. Акционеры распространены по всему миру.
5. Торговые барьеры не являются существенным препятствием для деятельности компании.
6. Акции компании имеют хождение только на отечественном фондовом рынке.
7. Нет привязки к конкретной стране.
8. Значительное количество иностранных менеджеров.
9. Разработка стратегии осуществляется в стране, где находится штаб-квартира корпорации.
10. Штаб-квартира принимает основные решения без участия филиалов.
11. Деятельность компании не подвергается значительному воздействию со стороны отечественных рынков.
12. Разработка дизайна осуществляется штаб-квартирой компании.
13. Деятельность компании во многом определяется национальным регулированием (национальными тарифами).
14. Менее 50 % продаж осуществляется на зарубежных рынках.
15. Зарубежные филиалы компании возглавляются представителем не национального бизнеса, коллектив формируется и управляется из штаб-квартиры.
16. Значительное количество менеджеров зарубежных филиалов и отделений — резиденты страны базирования.
17. Акции компании обычно котируются на фондовых рынках в разных странах.
18. Четкие однозначные управленческие решения.
19. Активы, носящие глобальный характер, расположены в разных странах, но под контролем материнской компании.

## КЕЙСЫ

### Кейс 1. **Глобализация и рынок телекоммуникационных услуг**

Несколько десятков лет назад телекоммуникационные рынки мира могли быть охарактеризованы рядом факторов. Во многих странах были ведущие провайдеры телекоммуникационных услуг: «AT&T» — в Соединенных Штатах Америки, «British Telecom» — в Англии, «Deutsche Telecom» — в Германии, «NTT» — в Японии, «Telebras» — в Бразилии и т. д. Эти компании-провайдеры зачастую являлись собственностью государства, но и в противном случае государство тщательно осуществляло руководство всеми операциями. Конкуренции между этими компаниями на уровне различных государств не существовало. Обычно законы запрещали иностранным фирмам появляться на телекоммуникационном рынке страны и конкурировать с местной фирмой. Большая часть информации, передаваемой телекоммуникационными фирмами, была голосовой (речевой трафик), и почти вся она передавалась по медным проводам. Большинство фирм назначали изрядную цену за междугородные и международные звонки.

Спустя некоторое время ситуация изменилась. Телекоммуникационные рынки перестали быть регулируемыми. Появились новые конкуренты, которые стали популярнее ведущих фирм. Компании, находившиеся в собственности государства, включая «British Telecom» и «Deutsche Telecom», были монополизированы. Несколько основных телекоммуникационных фирм, в том числе и государственных, были разбиты на более мелкие компании. Например, в 1998 г. Бразильская телекоммуникационная монополия «Telebras», будучи собственностью государства, была раздроблена на 12 небольших компаний, которым было разрешено конкурировать между собой. Новые беспроволочные технологии способствовали появлению таких фирм, как «Orange» и «Vodafone» — в Англии, которые сейчас конкурируют с бывшей государственной монополией «British Telecom». Благодаря Интернету объем трафика с информацией (например, web-графика) растет намного быстрее, чем объем речевого трафика. К 2005 г. объем трафика с информацией будет превышать объем речевого трафика в 3 раза. Большая часть этого информационного трафика передается с помощью новых цифровых сетей, которые используют оптоволокно, протоколы Интернета (межсетевые протоколы), циф-

ровые коммутаторы и фотоны, передающие информацию по всему миру со скоростью света.

Телекоммуникационные фирмы сейчас вкладывают миллиарды долларов в цифровые сети для обработки информации. По Соглашению 1997 г., посредником которого выступила ВТО, 68 стран, чья доля мировых доходов от телекоммуникационных услуг составляет 90 %, обязались открыть свои рынки телекоммуникационных услуг для иностранных фирм и придерживаться общих правил для честной конкуренции в области телекоммуникаций. Большинство мировых рынков, включая Соединенные Штаты, Евросоюз и Японию, начиная с 1 января 1998 г. были либерализованы и открыты для иностранной конкуренции.

Последствия этих изменений очевидны. Быстро возникает глобальный рынок телекоммуникационных услуг. Телекоммуникационные компании выходят на рынки друг друга. Цены падают как на международном рынке традиционной связи, где они долгое время удерживались искусственно на высоком уровне за счет отсутствия конкуренции, так и на «беспроволочном рынке», который быстро становится конкурентоспособным по отношению к традиционным проволочным услугам телекоммуникации. По оценкам ВТО, цена международных звонков должна снизиться на 80 % в течение трех-пяти лет из-за увеличивающейся конкуренции, что позволит потребителям сэкономить 1 млрд долл.

По мере того как конкуренция усиливается, национальные телекоммуникационные компании вступают в рыночные объединения (альянсы) или организовывают совместные предприятия, пытаясь предложить многонациональным компаниям единого глобального (международного) провайдера для обеспечения всех нужд по передачи речевого трафика и данных. В июле 1998 г. «AT&T» и «British Telecom» объявили о том, что они объединят почти все свои международные фирмы в одну совместную компанию, доходы которой будут составлять 10 млрд долл. Совместное предприятие будет предоставлять международные телекоммуникационные услуги многонациональным корпорациям, позволяя работникам в Манхэттене общаться с компьютерными системами в Нью-Дели, скажем, так же легко, как со своими коллегами из Нью-Джерси. «AT&T» и «British Telecom» считают, что рынок по предоставлению международных коммуникационных услуг для больших и средних по размеру заказчиков возрастет с 36 млрд долл. (1998 г.) до 180 млрд долл. (2007 г.). Можно назвать и другие компании, ра-

ботающие совместно на основе международного сотрудничества: «MCI-WorldCom» (вторая по значимости телефонная компания в Соединенных Штатах Америки, специализирующаяся на междугородных/международных звонках) и «Telefonica» (Испания. Ведущая телефонная компания в Латинской Америке). «Sprint Corporation», являющаяся третьей по значимости компанией в США, обеспечивающая междугородную/международную связь, частично является собственностью «Deutsche Telecom» и «France Telecom». Вместе это трио конкурирует с «WorldCom/Telefonica» и «AT&T/BT», стараясь получить многонациональные компании в качестве своих клиентов в новом мире международных телекоммуникационных услуг. Подобная тенденция к международному сотрудничеству наблюдается и на рынке беспроволочной связи. В результате сделки 1999 г. английская компания «Vodafone» стала собственником большого американского провайдера беспроволочных услуг связи «Air Touch», для того чтобы основать трансатлантический колосс по предоставлению услуг беспроволочной связи. В ноябре 1999 г. «Vodafone» продолжила свою экспансию, предложив 128 млрд долл. за взятие под свой контроль ведущей немецкой компании по беспроволочным услугам связи «Mannesmann AG». Анализируя эти тенденции, многие эксперты полагают, что через несколько лет на рынке международных телекоммуникационных услуг будет господствовать горстка неустановившихся (переходных) корпораций. Эти компании будут конкурировать между собой на международном уровне и предлагать клиентам все виды проволочных, беспроволочных и Интернет-услуг за значительно меньшую плату, по сравнению с той, которая существует сегодня.

**Вопросы:**

1. Обоснуйте сущность глобализации и основные направления ее влияния на международный бизнес.
2. Чем вызваны значительные темпы развития процессов глобализации?
3. Каковы направления изменения основных составляющих международного бизнеса под влиянием процессов глобализации?
4. Каковы основные направления развития международного бизнеса, которые должны предвидеть (или которым должны противостоять) менеджеры?

## Кейс 2. Интеллектуальная собственность: проблемы реализации в условиях глобальной экономики (на примере деятельности «Microsoft» в Китае)

«Microsoft» — самая большая в мире компания по разработке программного обеспечения для персональных компьютеров, создавшая MS-DOS, а затем WINDOWS. Эти программы, которые являются операционной системой и графическим интерфейсом пользователя соответственно, постоянно используются в более чем 90 % персональных компьютеров всего мира. Кроме того, «Microsoft» имеет множество пользующихся спросом приложений к программам, включая комплекты программ Office и поддержки Office. Неотъемлемой частью международной стратегии «Microsoft» было осуществление экспансии в Китае, где в 1998 г. было продано 5 млн персональных компьютеров. С населением в 1,5 млрд чел., Китай представляет собой потенциально огромный рынок для компании «Microsoft», целью которой является увеличение объема продаж с 0 (1994 г.) до 200 млн долл. (2002 г.). Однако для ее реализации компания вынуждена преодолеть очень серьезное препятствие: нелицензионное использование своих программ. (Около 95 % всех программ, использовавшихся в Китае в 1998 г., были нелицензионными). Компания несла большие экономические потери от этого. Большая часть продукции этой компании, использовавшейся в Китае, — нелегальные копии, которые делаются, а затем продаются без какой-либо выплаты «Microsoft». Для руководителей этой компании проблема была очевидной. Через несколько зданий от офиса компании в Гонконге находится маленький магазин, который продает CD-ROMы, каждый из которых напичкан десятком компьютерных программ, стоимость которых составила бы сумму в 20 тыс. долл. Предлагаемая цена — 500 гонконгских долларов, соответствующих 52 долл. США. Принято считать, что правительство Китая является худшим из примеров проведения политики в вопросе пиратского использования компьютерных программ. Юристы «Microsoft» жалуются, что Пекин не предусматривает в бюджете средств на покупку компьютерных программ, вынуждая свой бюрократический аппарат находить решения по удешевлению программного обеспечения. На основании этого компания «Microsoft» утверждает, что большая часть правительства пользуется пиратскими программами.

Еще более усугубляя создавшееся положение, Китай становится массовым экспортером поддельных компьютерных программ. На таможне в Гонконге была задержана партия с 2200 дисками, которые направлялись из Китая в Бельгию. Проблема

возникает потому, что китайские власти не обеспечивают соблюдения собственных законов. Компания «Microsoft» столкнулась с этим, когда впервые пыталась использовать китайскую законодательную систему, чтобы подать в суд на пиратов компьютерных программ. «Microsoft» принуждала официальные власти китайской провинции Guangdong совершить облаву на производителя, который делал поддельные голограммы, используемые «Microsoft» для подтверждения достоверности своих программ. Китайские власти осудили изготовителя подделок, признали, что произошло нарушение авторского права, но выплатили компании всего $2600, а пиратскую компанию оштрафовали лишь на $3000.

Чтобы конкурировать с поддельными программами, «Microsoft» в октябре 1994 г. снизила цены на компьютерные программы в Китае почти на 200 %. Вероятно, эта акция имела небольшой эффект, так как программы все равно стоили от $100 до $200, в то время как нелегальные копии тех же программ предлагались от $5 до $20.

Другой тактикой компании стало лоббирование правительства США для оказания давления на власти Китая с целью побудить их соблюдать собственные законы. Частью попытки лоббирования своих интересов стало вступление «Microsoft» в своеобразную партизанскую войну. Сотрудники компании копались в мусорных контейнерах, оплачивали местным жителям шпионские услуги, выдавали себя за собирающих деньги бизнесменов, чтобы найти доказательства осуществления пиратства, которые затем передавались торговым властям США. Этот тактический ход имел успех, так как правительство США в настоящее время может оказать давление на власти Китая. Китай стремился стать членом ВТО, и поддержка США являлась для него необходимой. США объявили, что они не поддержат членство Китая до тех пор, пока он не начнет применять Закон о праве на интеллектуальную собственность. Это требование было подкреплено угрозой ввести тарифы в размере $1,08 млрд на китайские товары, пока Китай не согласится ужесточить применение законов. После напряженной отчужденности, Китай уступил и согласился с требованиями США в феврале 1995 г. Китайское правительство приняло решение жестче применять Закон о праве на интеллектуальную собственность, закрыть заводы, которые, по сведениям США, выпускали поддельные американские товары, признавать торговые марки США, включая «Microsoft», и проинструктировать министерства правительства по вопросам прекращения использования пиратских компьютерных программ.

В дополнение к этим действиям «Microsoft» объявила, что она будет работать совместно с китайским Министерством по электронике по разработке китайской версии операционной системы WINDOWS. Принцип «Microsoft» таков: лучший способ прекратить использование пиратских компьютерных программ Китайским правительством — это заниматься бизнесом совместно. Как только правительство получит долю дохода от увеличения продажи законной продукции «Microsoft», у него появится стимул сократить продажу поддельных компьютерных программ.

Доказательством того, что «Microsoft» делает определенные успехи в решении проблемы пиратства в Китае, служит решение китайского суда в марте 1999 г. выплатил ей 800 000 иен ($744 720) в качестве компенсации, на основании того, что две китайские компании были признаны виновными в нарушении Закона об авторских правах. Впервые компания «Microsoft» возбудила дело о пиратском изготовлении компьютерных программ в китайском суде. Хотя компенсация в денежном выражении была небольшой, победу можно считать сигналом к началу тенденций такого рода в Китае.

**Вопросы:**

1. Обоснуйте основные методы борьбы против контрафактной продукции компании «Microsoft» на рынках Китая.
2. Сравните ситуацию с положением на рынке телекоммуникационных услуг в России с точки зрения компании «Microsoft».
3. Каковы возможные действия по восстановлению прав интеллектуальной собственности компании «Microsoft» в России?

## ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

1. Информация по регионам мира. www.library.uncc.edu/display/dept = reference&format = open&page = 143#eurw

2. Corporations Starting Point (home link pages to major U/S/firms). www.stpt.com

3. YellowNet World-Wide Pages (worldwide telephone directory). www.yellownet.com

4. Hoover's Online. www.hoovers.com (co.directory listings searchable by co. name, location, industry, & sales figures)

5. Languages of the World (geographic distribution of languages, top 100 languages de population). www.sil.org/ethnologue

6. Top sellers pop culture books. www.barnesandnoble.com

## Тема 2

# Торговля и инвестиции в международном бизнесе

### 1. Международная торговля в условиях глобализации

Опережение темпов роста международной торговли по сравнению с международным производством — устойчивая тенденция в последние десятилетия. Если в 1998—1999 гг. объем глобальной торговли товарами возрастал на 5 % ежегодно, то объем мирового ВВП увеличился на 2 % — в 1998 г. и 2,5 % — в 1999 г. В 2000 г. объем мировой торговли достиг чрезвычайного роста (12,4 %), а рост мирового ВВП увеличился на 4,5 %. Однако 2001 г. внес неожиданные изменения в эту долгосрочную тенденцию. Объем мировой торговли в этом году увеличился менее чем на 1 %. Это наименьший показатель за последние 20 лет [1].

Можно выделить три причины значительного роста международной торговли в 2000 г.

**Первая**. Устойчивый экономический рост в крупнейшей мировой державе — США, в том числе увеличение американского импорта на 19 % в 2000 г. *Для сравнения:* экспорт США вырос на 11,5 % за тот же период. Как результат, в 2000 г. торговый дефицит США достиг 900 млрд долл., составив 4,5 % от ВВП США.

**Вторая.** Продолжающееся восстановление экономик азиатских стран после финансового кризиса 1997—1998 гг. Объем азиатского импорта и экспорта увеличился соответственно на 23,5 и 18,5 % в течение 2000 г. Азиатский экспорт вырос значительно за счет спроса в США на информационные технологии, многие из которых были произведены на Тайване и в Корее [2].

**Третья.** Продолжающийся быстрый экономический рост в Китае и увеличение объемов его торговли более чем на 1/3 в 2000 г.

---

[1] World Trade Organization. International Trade Statistics. 2000. November 30. Geneva: WTO Secretariat, 2000.

[2] Там же.

Япония также продемонстрировала рост объема в международной торговле более чем на 20 % за тот же период [3].

Значительное падение объемов международной торговли в 2001 г. связано со следующими взаимосвязанными причинами:

• Резкое уменьшение объемов торговли продуктами информационных технологий, причиной которого явилось сокращение так называемой «дутой экономики» («bubble economy»), которая превалировала в США во второй половине 90 гг. В этот период хорошо финансируемые продажи телекоммуникационных услуг от розничных продавцов к новым провайдерам выросли более чем на 1 трлн долл. Большая часть этих денег была инвестирована в продукцию информационных технологий, продаваемую на международных рынках, включая программное обеспечение, телекоммуникационное оборудование, компьютерные комплектующие. Это привело к взрывному спросу на данную продукцию и увеличению объемов международной торговли в 1999—2000 гг. Однако к 2001 г. многие из этих предприятий обнаружили, что данные модели в бизнесе перестали работать, что привело к многочисленным уходам из этой сферы деятельности. По мере того как «дутая экономика» сокращалась, спрос на продукцию информационных технологий уменьшался, способствуя тем самым снижению, с одной стороны, темпов мирового экономического роста, с другой — сокращению объемов международной торговли.

• Значительное уменьшение темпов экономического роста трех крупнейших мировых экономик — США, Японии и стран Европейского союза. Если в 2000 г. имел место рост мировой экономики на 4 %, то в 2001 г. темпы роста упали до 1,3 %, что сопровождалось одновременным вхождением крупнейшей экономики мира — США в стадию рецессии во второй половине 2001 г. Это вызвало значительное уменьшение темпов экономического роста глобальной экономики и глобальной торговли.

• Сокращение потребительского спроса в США, которое могло бы быть кратковременным и постепенно смениться ростом, как считают некоторые эксперты, если бы не усугубился террористическими атаками в сентябре 2001 г. в США. И корпорации, и потребители в США до сих пор обременены послед-

[3] World Trade Organization...

ствиями этого, которые могут существенно затормозить экономическое развитие крупнейшей национальной экономики как в плане краткосрочного, так и среднесрочного периода.

Несмотря на снижение ряда показателей в 2001 г., тенденция к расширению объемов международной торговли все также имеет место. Глобальная торговля по-прежнему будет увеличиваться быстрее, чем глобальный продукт. Это означает, что национальные экономики все больше будут зависеть друг от друга. Глобализация ускоряет создание глобальных рынков и глобальных производств, постепенно заменяя ими национальные рынки и национальные производственные системы.

## 2. Основные тенденции прямого зарубежного инвестирования

Аналогичные тенденции характерны и для потоков прямых зарубежных инвестиций (ПЗИ). В течение 1996—1999 гг. объемы ПЗИ увеличились на 40,8 %. Для 1998—2000 гг. был характерен рекордный рост ПЗИ, который затем сменился резким спадом в 2001 г. С 2000 г. темпы роста стали уменьшаться, однако оставались достаточно устойчивыми, на уровне 18 %, что позволило достигнуть общего объема ПЗИ в этом году на сумму 1,3 трлн долл. *Для сравнения*: в 1998 г. объем ПЗИ равнялся 60 млрд долл., а в 1990 г. он составил 210 млрд долл.[4]

В период с 1996 по 2000 г. более половины ПЗИ осуществлялись через трансграничные слияния и поглощения (mergers & acquisitions — M & A). Потоки ПЗИ были направлены, прежде всего, в продвинутые экономики, к которым относятся развитые и новые индустриальные страны [5].

Из 1,3 трлн долл. общего объема ПЗИ в 2000 г. 1,05 трлн перемещались между развитыми странами и около 70 % были вовлечены в потоки между тремя крупнейшими мировыми экономиками — США, Японии, Западной Европы.

Отражая падение международной экономической деятельности, объем ПЗИ в 2001 г. уменьшился более чем на 40 % —

---

[4] World Trade Organization...

[5] См.: Ball D., McCulloch W. International Business: the challenge of Global Competition. 7h ed. N. Y.: McGraw-Hill: Irwin, 1999. P. 105.

до 760 млрд долл. Наиболее существенное сокращение коснулось трансграничных слияний и поглощений. Если в 2000 г. было осуществлено около 7900 трансграничных сделок (слияний и поглощений) в объеме 1,1 трлн долл., то в 2001 г. их количество составило менее чем 6000, а снижение объема достигло 600 млрд долл. Наиболее значительное сокращение объемов ПЗИ коснулось развитых стран, где в 2001 г. их потоки сократились наполовину. *Для сравнения:* ПЗИ в развивающихся странах уменьшились с 240 млрд долл. — в 2000 г. до 225 млрд долл. — в 2001 г., что составило уменьшение только на 6 % [6].

Быстрое увеличение ПЗИ в период с 1990 по 2000 г. вызвано двумя причинами.

**Первая.** Индивидуальные (отдельные) предприятия быстрыми темпами включались в строительство системы глобального производства, распространяя и приспосабливая свою деятельность в тех регионах мира, где их производство было бы наиболее эффективным.

**Вторая.** Факты свидетельствуют об активном сотрудничестве данных предприятий путем взаимопересечения их видов деятельности на осваиваемых территориях, что позволяет им создавать условия для реализации собственных товаров и услуг на вновь появляющихся глобальных рынках. Процессы трансграничных слияний и поглощений (A & M) являются, по сути, одним из распространенных способов вхождения на зарубежные рынки в последние годы. Объединение компаний разных стран осуществляется с целью создания более крупной структуры, имеющей возможность охватить большую сферу деятельности, пользоваться преимуществами экономии масштаба, что позволяет успешно конкурировать не только на национальных и региональных, но и на глобальных рынках. Результатом ПЗИ сегодня является наличие 60 000 многонациональных компаний, действующих в мире и имеющих 800 000 зарубежных филиалов. Значение ПЗИ для мировой экономики может быть оценено их долей в мировом ВВП, которая увеличилась с 2 % — в 1980 г. до 14 % — в начале 2001 г.[7]

---

[6] United Nations. FDI Downturn in 2001 Touches Almost All Regions.

[7] United Nations. World Investment Report. 2001. November. N. Y.; Geneva, 2001.

Уменьшение потоков ПЗИ в 2001 г. носит временный характер. Анализ, предпринятый экспертами ООН, показал, что планы большинства корпораций на ближайшие 3—5 лет предполагают прямое зарубежное инвестирование.

Среди стран, в наибольшей степени получивших выгоды, связанные с увеличением ПЗИ в 2001—2005 гг., следует выделить Китай, для экономики которого характерен наибольший рост объемов ПЗИ. Уже к 2001 г. Китай стал крупнейшим реципиентом ПЗИ среди развивающихся стран. Многие фирмы ускорили инвестирование в китайскую экономику после вступления Китая в ВТО (декабрь 2001 г.).

Другим фактором, определяющим временное падение объемов ПЗИ, являются изменения масштабов государственного регулирования зарубежных инвестиций. Уже с 1980 г. национальные системы государственного регулирования ПЗИ постепенно менялись в сторону либерализации режимов, что позволяло фирмам внедряться на зарубежные рынки в масштабах (объемах), которые были недопустимы поколение назад. В последние годы тенденция к дерегулированию данной сферы усилилась. В 1900 и 2000 гг. в национальные режимы государственного регулирования ПЗИ было внесено 1185 изменений, из которых 1121 (95 % от общего числа) было связано с созданием более благоприятных условий для функционирования зарубежных инвесторов. Если в период с 1990 по 1995 г. среднегодовое количество изменений в национальных законодательствах, касающихся зарубежных инвестиций, равнялось 90, то в период с 1996 по 2000 г. оно увеличилось до 140 в год. В течение 2000 г., наиболее благоприятного по показателям ПЗИ, 69 стран внесли 150 изменений в системы государственного регулирования ПЗИ, из которых 147 (или 98 %) способствовали созданию более благоприятных условий для ПЗИ, уменьшая количество препятствий для их перемещения [8].

Несмотря на многочисленные положительные изменения, связанные с международной торговлей и зарубежным инвестированием, следует отметить, что данные процессы, в основном, характерны для небольшого количества развитых и развиваю-

[8] United Nations. World Investment Report, November 2001. N. Y.; Geneva, 2001.

щихся стран. Бедные нации, оставаясь на обочине мирового развития, далеки и от процесса глобализации. Так, объемы ПЗИ на Африканском континенте составили лишь 9 млрд долл., или менее 1 % от общего объема ПЗИ в 2000 г., доля в мировой внешней троговли — 2 %.

К новым тенденциям также относятся:

- рост числа международных корпораций с европейским и японским капиталом;
- рост числа небольших и средних международных корпораций (mini-multinationals).

## 3. ВТО и международный бизнес

Основные направления деятельности ВТО на рубеже веков связаны с решением следующих проблем:

1) применение антидемпинговых пошлин;
2) протекционизм в сельском хозяйстве;
3) защита интеллектуальной собственности.

Рассмотрим каждое из направлений более подробно.

### 1. Сокращение объемов применения антидемпинговых пошлин и уменьшение количества антидемпинговых процедур — одна из важнейших задач международной торговли.

Правилами ВТО разрешается их применение по отношению к импортным товарам, которые продаются дешевле, чем в стране-изготовителе, или по цене ниже издержек производства при условии, что отечественные производители могут доказать нанесенный им этими товарами урон. К сожалению, неясность, связанная с различными толкованиями дефиниции «антидемпинг», приводит к тому, что многие страны используют эти недоработки в пользу проведения собственной политики протекционизма. Так, например, в США в 1998 г. было начато 26 антидемпинговых разбирательств, в 1999 и 2000 гг. — по 27. За первую половину 2001 г. было предпринято еще 39, что свидетельствует о тенденции роста этого процесса. Аналогичная ситуация и в странах ЕС [9].

---

[9] WTO statistics on the WTO «antidumping». www.wto/org/english/tratop e/adp e/adp e.htm

В период с 1995 по 2000 г. в ВТО было заявлено о 1640 антидемпинговых разбирательствах. ЕС стал инициатором большинства антидемпинговых дел (230), США — на втором месте (220).

Антидемпинговые разбирательства сосредоточены, как правило, в определенных секторах экономики. Большая часть разбирательств касается металлургической промышленности (производство алюминия и стали) — 527 дел, далее следуют химическая — 263, производство пластмассовых изделий — 179, машины и электрическое оборудование — 167 [10].

На долю этих четырех отраслей промышленности приходится 69 % от всех антидемпинговых разбирательств, рассматриваемых ВТО. С 1995 г. для этих отраслей характерен существенный рост конкуренции и производительности, что привело к снижению цен и прибылей (вплоть до полной их потери) предприятий. Это объясняет значительное количество антидемпинговых разбирательств, которые зачастую используются для защиты национальных интересов от зарубежных конкурентов, обвиняя последних в недобросовестных действиях. Процесс приобретает чрезмерную политизированность, так как представители бизнеса и работники предприятий лоббируют собственные правительства, требуя защиты их от воздействия недобросовестной зарубежной конкуренции. Представители власти, помня о необходимости привлечения голосов на будущих выборах, вынуждены поддерживать антидемпинговые разбирательства. ВТО чрезвычайно озабочена этими тенденциями, способствующими усилению протекционизма, что ведет к увеличению степени государственного регулирования внешнеторговых потоков посредством применения антидемпинговых пошлин.

**2. Протекционизм в сельском хозяйстве.**

Другой сферой контроля ВТО является высокий уровень тарифов в сельскохозяйственном секторе и его субсидирование, применяемое многими странами. Уровень тарифов на сельскохозяйственные товары значительно выше, чем на промышленные товары и услуги. Например, в 2000 г. средний уровень тарифных ставок на несельскохозяйственные товары в Канаде составил 4,4 %; ЕС — 4,5 %, Японии — 4,0 %; в США — 4,7 %. Что касается аграрного

[10] WTO statistics on the WTO «antidumping». www/wto/org/english/tratop e/adp e/adp e.htm

сектора, средние тарифные ставки были следующими: Канада — 22,9 %; ЕС — 17,3 %; Япония — 18,2 %; США — 11 %.

*Таблица 2.1*

**Средний уровень тарифных ставок в развитых странах в 2000 г. (%)**

*Примечание.* Составлено по: Annual report by the Director General: Overview of Development in the International Trading Environment. Geneva: World Trade Organization, 2001; Hill, Charles W.L. Global Business today, postscript. 2nd ed.N. Y.: McGraw-Hill: Irwin, 2003. Introduction.

В результате потребители в данных странах платят за сельскохозяйственные продукты завышенные цены, в отличие от того, если бы эти продукты импортировались из-за рубежа, что изымает часть потребительских денежных средств, которые могли бы пойти на покупку товаров промышленного производства или услуг.

Исторически высокие тарифные ставки на сельскохозяйственные товары отражают желание защитить отечественный аграрный сектор и традиционный сформировавшийся уклад от зарубежной конкуренции.

В дополнение к высоким тарифам сельскохозяйственные производители выигрывают от существенных субсидий. Согласно данным ОЭСР (Организации экономического сотрудничества и развития) — OECD (Organization for Economic Cooperation and Development), средний объем субсидирования составляет: в Канаде — 20 % от стоимости аграрной продукции; США — 24 %; в странах ЕС — 49 %; Японии — 64 % [11].

В целом, страны ОЭСР тратят на субсидирование сельскохозяйственной продукции более чем 300 млрд долл. в год. Без сомнения, наличие в совокупности высоких тарифов и значительных

[11] Annual report by the Director General...

субсидий существенным образом искажает ситуацию в производстве аграрной продукции и международной торговле сельскохозяйственными товарами. Это приводит к таким последствиям, как рост цен для потребителей, снижение объемов аграрной торговли, перепроизводство продукции, которая обильно субсидируется (т. к. правительство обычно закупает излишек).

Поскольку доля аграрного производства составляет 10,5 % от общего объема международной торговли товарами (около 700 млрд долл. в год), ВТО полагает, что отмена тарифов и субсидий может существенным образом повлиять на увеличение объемов торговли, снизить цены для покупателей и способствовать экономическому росту, за счет снятия ограничений в потреблении и использовании инвестиционных ресурсов с целью более эффективного их использования. Самые стойкие сторонники существующей системы — представители наиболее развитых стран, которые настроены на защиту собственного аграрного производства от конкурентного воздействия товаров с низкими издержками, производимых в развивающихся странах.

**3. Защита интеллектуальной собственности.**

Сферой все более возрастающего внимания ВТО становится защита интеллектуальной собственности. В 1995 г. в рамках Уругвайского раунда одновременнно с принятием решения о создании ВТО было принято Соглашение о защите интеллектуальной собственности. Страны, подписавшие договор, установили, что существенным элементом международной торговой системы должна стать защита интеллектуальной собственности посредством использования патентов, торговых марок и авторских прав. Неадекватная защита интеллектуальной собственности существенным образом снижает стимулы к инновационной деятельности. Поскольку инновации — основной источник экономического роста и соответственно улучшения качества жизни, было решено, что многосторонние соглашения должны быть направлены на защиту интеллектуальной собственности.

Без подобных соглашений отдельные страны, например Индия, имеют возможность производить подделку впервые патентованных товаров в различных странах, например в США. Это оказывает двоякий эффект на международную торговлю. Прежде всего, снижаются экспортные возможности инноваци-

онных товаров США в Индии. Во-вторых, увеличиваются возможности пиратского экспорта контрафактной продукции в третьи страны, что также повлечет снижение экспорта американских товаров в эти государства. Один из дополнительных аргументов заключается в том, что, поскольку объемы инновационного мирового рынка уменьшаются, тенденция рисковать и стремиться к значительным инновациям тоже снижается. В конечном итоге, уменьшение инноваций в мировой экономике приводит к снижению темпов экономического роста.

Это не просто гипотетический пример. Аналогичный процесс характерен для компаний индийской фармацевтической промышленности, которые копируют производства патентованных лекарств, разработанных в разных странах. В 1970 г. Индийское правительство перестало признавать пищевые патенты на лекарства, но выборочно признавало текущие патенты. Это запрещало индийским компаниям производить лекарства, аналогичные западным, без лицензионной выплаты. Как результат, доля Индии на фармацевтическом рынке сократилась с 75 % — в 1970 г. до 30 % — в 2000 г. Типичным примером является продажа одной из индийских компаний собственной версии запатентованного фирмой «Бауэр» антибиотика «Cipro» по цене 0,12 долл. за упаковку, в то время как его стоимость в США составляла 5,5 долл. Под влиянием ВТО Индия согласилась признать Международный режим по патентам в фармакологии (International Drug Patent Regime) и присоединиться к нему до 2005 г.[12]

Вопрос о нарушении прав интеллектуальной собственности в фармакологии усложняется в связи с эпидемией СПИДа в Африке и необходимостью предоставления дешевых лекарств для бедных африканских государств.

Программное обеспечение еще одна важнейшая сфера ведения переговоров об интеллектуальной собственности. Согласно данным Business Software Alliance, в 2000 г. около 37 % всего компьютерного обеспечения было пиратского происхождения. Это означало потерю дохода в 11,75 млрд долл. для фирм-производителей. Уровень пиратской продукции колеблется от 94 % — в Китае

[12] Tanzer A. Pill factory to the World // Forbes. 2001. December 10. P. 70—72.

до 24 % — в США. Азия — регион с наибольшей долей пиратской продукции (51 %), Северная Америка имеет наименьший показатель — 25 %. В Европе этот показатель равен 34 % [13].

Проблема пиратства характерна и для музыкальной индустрии. По данным International Federation of the Phonographic Industry, в 2000 г. в мире были произведены нелегально 36 % всех кассет и компакт-дисков, продажа которых нанесла урон законным владельцам на сумму 4,1 млрд долл.[14]

Снижение объемов пиратского производства в фармакологии, программном обеспечении, музыкальной индустрии может стать значительным стимулом для увеличения объемов международной торговли и побудить производителей к инвестированию в сферу интеллектуальной собственности. Считается, что без пиратского производства в мире значительно увеличилось бы производство новых лекарств, продуктов программного обеспечения и музыкальных произведений, что повлияет на экономическое и социальное благосостояние и темпы экономического роста. Этим объясняется особое внимание ВТО к данной сфере.

Однако дальнейший прогресс в сфере решения вопросов интеллектуальной собственности не возможен без постоянных и последовательных согласований между странами-участниками ВТО.

## 4. Перспективы развития ВТО в аспекте международного бизнеса

Среди основных направлений развития ВТО выделяются следующие два:

1) новый раунд переговоров в рамках ВТО;
2) вступление Китая в ВТО.

### 1. Новый раунд переговоров в рамках ВТО.

1. Три названные выше проблемы обсуждались на встрече стран-участниц ВТО в Сиэтле в 1999 г. В 2001 г. ВТО продолжила

---

[13] Business Software Association. Sixth Annual Global Software Piracy Study. 2001. May.

[14] International Federation of the Phonographic Industry. www.ifpi.org

переговоры по либерализации глобальной торговли и устранению барьеров для инвестиций. Эти переговоры проходят в Даке (Катар) в течение уже 3 лет — 9-й раунд (с 1947 г.) переговоров в рамках ГАТТ-ВТО.

Планируемая на следующие несколько лет повестка дня переговоров включает в себя вопросы:

- по уменьшению тарифных ставок на промышленные товары и услуги;
- отмене субсидий для сельскохозяйственного производства;
- сокращению барьеров для трансграничного перемещения инвестиций;
- ограничению использования антидемпинговых законов.

Достигнуть компромисса в соглашении по вопросам повестки дня было достаточно сложно. Так, страны ЕС и Япония чрезвычайно озабочены вопросами субсидирования аграрного производства, которым уделяется особое внимание в связи с необходимостью поддержки отечественных фермеров. США в большей степени озабочены пересмотром антидемпинговых правил, из-за активного применения антидемпинговых пошлин для поддержки национальных сталелитейных компаний. (В 2000 г. администрация Буша вменила 30%-й тариф на импорт зарубежной стали). Европа снизила требования по вопросам включения в повестку дня переговоров проблемы, касающейся экологии, под давлением развивающихся стран, которые рассматривают их как очередные торговые ограничения.

Были исключены из повестки дня вопросы, возникающие из-за разного рода языковых особенностей, в части условий труда в стране, выступающие предметом разногласия в торговых соглашениях.

В связи с ситуацией на фармокологических рынках было принято решение ВТО о том, что «страны не могут и не должны препятствовать принятию мер, касающихся здоровья нации», что позволило бы беднейшим нациям производить или покупать эквиваленты лекарств, необходимых в борьбе против основных болезней — СПИДА и малярии.

Однако принять вопрос к рассмотрению в повестке дня не означает достигнуть консенсуса в их утверждении.

Вместе с тем уже можно говорить о странах, потенциально имеющих возможность получить определенные выгоды. Напри-

мер, это ряд развивающихся государств, а также США и Австралия, имеющие низкие издержки производства в аграрном секторе. Если переговоры по вопросам сельского хозяйства пойдут успешно, эти страны смогут значительно улучшить свои позиции на глобальных рынках за счет преимуществ в издержках производства.

Развивающиеся страны смогут выиграть в случае положительного исхода переговоров по вопросам обеспечения улучшенных условий труда, которые многие развитые страны выдвигают в качестве требований при заключении торговвых соглашений. В действительности это оказывается очередным барьером для торговли.

Однако для европейских и японских фермеров, американских сталелитейщиков, экологических активистов и фармацевтических фирм в развивающихся странах это сулит потери. Ожидается лоббирование этих вопросов через правительства отдельных государств.

**2. Вступление Китая в ВТО.**

В течение 15 лет Китай готовился вступить в ВТО. Для страны, продвигающейся в направлении создания рыночной экономики, этот шаг является необходимым условием. В течение последних 20 лет стоимость китайского экспорта, по сравнению с экспортом в других странах, увеличивалась в среднем на 15 % в год, среднегодовые темпы прироста импорта составили 13 % [15]. Рост международной торговли позволил Китаю достичь ежегодного увеличения экономики на 8 % за последнюю декаду. Сегодня Китай занимает 7-е место в мире среди стран с крупнейшей экономикой и 4-е (совместно с Гонконгом) — по объемам экспорта. При сохранении этой тенденции Китай может стать крупнейшей экономической державой в течение поколения, именно поэтому вступление Китая в ВТО особенно знаменательное событие. Лидеры Китая осознают, что этот процесс требует длительного времени, в течение которого необходимо устранить барьеры в торговле, которые ранее защищали национальное производство от конкуренции с зарубежьем. В этой связи увеличе-

[15] China and the WTO: The real leap Forward. 1999. November 20. P. 25—26.

ние издержек краткосрочного периода позволит в долгосрочном периоде увеличить конкурентоспособность китайских производителей на зарубежных рынках за счет роста эффективности производства и увеличить объемы внешней торговли.

В течение определенного времени существенным препятствием для вступления Китая в ВТО были США. США — крупнейший торговый партнер Китая, объем экспорта которого в Китай составляет в 2000 г. сумму в размере 75 млрд долл. Будучи страной с многочисленным населением и быстрыми темпами экономического роста, Китай является привлекательным как торговый партнер для американских экспортеров. Вместе с тем в течение десятилетий влиятельные американские политические силы препятствовали вступлению Китая в ВТО по причине нарушения в Китае прав человека, несоблюдения условий труда и нарушения прав интеллектуальной собственности (Китай — крупнейший потребитель пиратских копий программного обеспечения).

Несмотря на значительную оппозицию в США, администрация Клинтона способствовала увеличению экономической помощи Китаю, и в ноябре 1999 г., после труднейших переговоров, было подписано двустороннее торговое соглашение между США и Китаем. Оно способствовало решению ряда сложнейших вопросов в торговле между двумя странами и предусматривало сокращение тарифных и нетарифных барьеров. Благодаря этому сотрудничеству, США согласились способствовать вступлению Китая в ВТО. Дальнейшее продвижение Китая по направлению к вступлению в ВТО было осуществлено в 2000 г., когда США заключили двустороннее соглашение с Китаем, пересмотрев требования по его вступлению в ВТО. В сентябре 2000 г. Сенат США проголосовал за нормализацию торговых отношений с Китаем, прекратив, тем самым, увязывать их с требованиями о соблюдении прав человека.

Добившись этих результатов, Китай в течение последующих 14 мес. вел многочисленные переговоры, касающиеся различных деталей вступления в ВТО. Эти переговоры были завершены в декабре 2001 г., когда Китай стал официальным членом ВТО.

В соответствии с условиями вступления, Китай обязан уменьшить тарифные барьеры и сократить степень государственного регулирования экономики (дерегулировать) в течение следующего десятилетия. Ключевые условия соглашений предусматривают:

- ограничение сельскохозяйственных субсидий в пределах 8,5 % от стоимости аграрной продукции;
- сокращение тарифов на импорт сельскохозяйственной продукции с 22 % до 17 %;
- уменьшение тарифов на автомобили с 80—100 % — в 2001 г. до 25 % — к середине 2006 г.;
- ликвидацию тарифов на импорт продукции информационных технологий — к 2005 г.

Зарубежным компаниям в Китае будет позволено предоставлять страховые услуги с 2004 г. Иностранным банкам будет разрешено заниматься валютными операциями с китайскими фирмами с 2003 г., с гражданами, физическими лицами — с 2006 г. К 2007 г. предполагается, что зарубежные компании будут владеть 49 % от стоимости рынка провайдерских телекоммуникационных услуг [16].

В целом данные соглашения создают более благоприятные условия для инвестирования зарубежными фирмами экономики Китая и для экспортеров по продвижению товаров и услуг на китайском рынке.

В результате ожидается в течение следующего десятилетия увеличение импорта аграрной продукции на сумму 1,5 млрд долл. в год. Вместе с тем для китайских предприятий появится возможность выхода на зарубежные рынки.

## ЗАДАНИЕ

По данным международных экспертов, от 1 до 2 млн жителей Африки умирают ежегодно от малярии. 90 % смертей от малярии в мире приходится на страны субэкваториальной зоны. До сих пор не существует эффективной медицинской вакцины против малярии. Большая часть лекарств помогает только на короткий промежуток времени и имеет значительные побочные эффекты. Новый препарат «Беднет» — один из немногих, обеспечивающих возможность снижения риска заражения малярией. Его использование, как показывают расчеты, позволи-

[16] См.: Wonacott P. China Starts to Count up the Cost of Joining the WTO // The Wall Street Journal. 2002. Jan. 15. P. A10; Idem. China Begins Career as a WTO Member // Ibid. 2001. Dec. 11. P. A14.

ло бы резко — на 1/3 снизить детскую смертность от малярии. Цена препарата на мировом рынке составляет около 2,5 долл. за единицу.

Правительства большинства бедных государств Африканского континента облагают импортный препарат пошлинами: 14 государств субэкваториальной Африки устанавили ставку тарифа 30 % и выше, Сенегал — 65 % его стоимости. Хотя собственного производства данного лекарства у них нет [17].

**Вопросы:**

1. Каким образом можно разрешить ситуацию с ценами на необходимые лекарства для жителей африканских государств?
2. Чем объясняются позиции правительств африканских государств в отношении импортных пошлин на лекарства?
3. Каким, по Вашему мнению, может быть решение проблемы борьбы с малярией в бедных африканских странах? Какова при этом роль ВТО?

## КЕЙСЫ

### Кейс 1. «Лангустовые войны»

Когда-то давно Луизиана была собственностью Франции. Наполеон продал эту территорию США, когда президентом был Томас Джефферсон, но многие французы остались там жить. Спустя некоторое время, их потомки создали особую культуру — «Cajun», которая сегодня славится в США своей уникальной музыкой и кухней. В основе этой кухни лежит «священный лангуст», как его любят называть в Луизиане. (Лангуст — это ракообразное, обитающее в пресных водоемах, являющееся постоянным обитателем озер Луизианы). Лангуст — основной ингредиент пирогов с раками, ракового супа, супа из стручков бамии. Как и вино для Франции, лангуст является символом культуры. Кроме того, индустрия по разведению лангустов приносит доход в размере 300 млн долл. в год фермерам Луизианы, по крайней мере они были таковыми, пока на рынке не появились лангусты из Китая.

---

[17] Составлено по: Yarbrough B.V., Yarbrough R.M. The World Economy: Trade and Finance. 6th ed. USA: Thomson: South-Westren, 2001. P. 38.

В начале 90-х гг. импортеры из Луизианы приветствовали развитие китайской индустрии, для того чтобы удовлетворить растущий спрос на лангустов. В Китае индустрия разведения лангустов оказалась очень привлекательной для фермеров-предпринимателей. Впервые лангусты из Китая появились в Луизиане в 1991 г. Хотя коренные жители оценили их как недостаточно вкусные, потребители, казалось, не замечали этого. Возможно, их привлекала цена — 2—3 долл. за фунт в зависимости от сезона, в то время как местные лангусты стоили 5—8 долл. за фунт. Благодаря значительным преимуществам в цене объемы продаж от китайского импорта взлетели с 353 000 фунтов — в 1992 г. до 5,5 млн фунтов — в 1996 г. К 1996 г. служащие штата Луизиана подсчитали, что местная индустрия по разведению лангустов потеряла 3000 рабочих мест. В основном, это были низкооплачиваемые места чистильщиков лангустов.

В 1996 г. Комитет по исследованию и развитию лангустовой индустрии направил петицию с просьбой о проведении антидемпинговой кампании Комитетом по международной торговле. В петиции утверждалось, что китайские производители лангустов занимались демпингом их товара, продавая его по низким ценам с целью вытеснения производителей Луизианы из бизнеса. Предлагалось установить налог на импортных лангустов в размере 200—300 % от налога на импорт. Штат Луизиана затратил на поддержку этой акции сумму в размере 350 000 долл.

Юристы, представляющие китайскую индустрию по производству лангустов, заявили, что причиной низких цен были более низкие затраты на производство, а не демпинговая кампания. Один из импортеров китайских лангустов в Луизиане отметил, что 27 перерабатывающих заводов снабжали его компанию. Рабочие на этих заводах были обеспечены жильем и другими удобствами плюс получали 15 центов в час или 9 долл. за 60-часовую неделю. Юристами также отмечено, что китайские лангусты оказались выгодными как для американских покупателей, которые смогли сэкономить деньги и извлечь пользу благодаря более постоянному поставщику, так и для ресторанного бизнеса Луизианы, так как себестоимость блюд стала меньше. Ими же отмечено, что в этой кампании не были учтены интересы американских покупателей, так как эта акция не более чем попытка производителей из Луизианы восстановить свою монополию на производство лангустов.

Однако Комитет по международной торговле оставался глух к этим аргументам. Используя абсурдные доводы, более характерные для Страны чудес, Комитет счел более важным

то, что Китай представляет собой страну с «нерыночной экономикой», так как не является членом ВТО. Затем Комитет в качестве аргумента рассмотрел цены в стране, представляющей «рыночную экономику», — в Испании, с целью установить «истинно рыночную» цену на лангустов. Исходя из того, что лангусты в Испании продаются по ценам, в два раза превышающим цены в Китае, что почти соответствует ценам в Луизиане, Комитет посчитал, что китайцы занимались демпингом. В августе 1997 г. по решению Комитета импорт китайских лангустов был обложен налогом в размере 110—123 % от налога на импорт, тем самым устранялось ценовое преимущество, которым пользовались китайцы. В интересах защиты американской индустрии по разведению лангустов Комитет принял сторону производителей Луизианы, в ущерб интересам американских покупателей, которые теперь вынуждены оплачивать более высокую стоимость товара.

**Вопросы:**

1. Охарактеризуйте ситуацию с торговлей лангустами на мировом рынке.
2. Обоснуйте Ваше мнение о положении в торговле лангустами на рынке США:
   - с точки зрения потребителей;
   - производителей США;
   - производителей и правительства Китая.
3. Как в условиях глобализации должна решиться эта проблема?

## Кейс 2. Продолжение автомобильных войн: США — Япония

На международной арене Япония долгое время придерживалась линии свободных торговых соглашений. Однако правительство США неоднократно подчеркивало, что их отношение к торговле является циничным и неомеркантилистским. Японцы, по заявлению американских чиновников, готовы подписывать международные соглашения, открывающие внешние рынки для товаров японских компаний, но в то же время они защищают свой внутренний рынок от иностранной конкуренции. Как доказательство, чиновники указывают на огромное несоответствие в торговле товарами США и Японии, которое в 1994 г. достигло размеров на сумму 80 млрд долл. (США импортировали товаров из Японии на 80 млрд долл. больше, чем экспортируемых товаров).

В недавнем прошлом правительство США получило неожиданно поддержку в лице трех японских экономистов. В исследовании, проведенном в 1994 г., этими экономистами были выделены продукты питания, косметика и продукция химической промышленности как основные области, в которых правительство Японии защищало японское производство от конкуренции со стороны более профессионального внешнего с помощью различных ограничений на импорт, таких, как квоты на количество продукции, которое можно импортировать в Японию. По оценкам этих экономистов, если бы не было препятствий, ограждающих указанные области от внешней конкуренции, импорт бы увеличился в 2 раза, и цены в Японии значительно снизились бы.

На основании материалов исследований делаются выводы о том, что в 1989 г. снижение цен сохранило бы среднему японскому потребителю 890 долл. При этом наблюдался бы спад в японском производстве более чем на 20 % в соответствующих областях, включая выращивание пшеницы, семян масличных культур, листового табака и производство консервированных овощей и фруктов, косметику. Результатом либерализации торговли стала бы потеря более чем 180 000 рабочих мест в Японии. Казалось бы, что правительство Японии ограждает эти отрасли от более действенной внешней конкуренции, чтобы сохранить рабочие места, даже если средний японский потребитель вынужден покупать товары по более высоким ценам. Опека сферы продуктов питания, может быть, вызвана тем фактом, что японские фермеры, которые извлекают пользу от этой защиты, являются мощной политической силой внутри японского общества.

Правительство США утверждает, что в политике импорта автомобилей и запасных частей к ним Япония также заняла неомеркантилистскую позицию. Она является основным экспортером автомобилей и запчастей в Америку и Европу и исторически импортировала лишь 3 % автомобилей и 2 % запчастей. Другие развитые страны импортируют от 22 % до 78 % автомобилей и от 16 % до 60 % запчастей. По словам американских представителей, ведущих торговые переговоры, правительство Японии ограничивает импорт в Японию, требуя строгой проверки его на безопасность, которая является предлогом, влекущим увеличение затрат для иностранцев, пытающихся продавать товары в Японии. Например, Министерство торговли США заявляет, что добавление защиты передней щетки в качестве характеристики безопасности для транспортных средств требуется только в Японии. Для удовлетворения этого требова-

ния необходимо провести серию работ, включающих производство, испытания, дополнительный осмотр, стоимость которых достигает 3000 долл. на одно транспортное средство.

Японское правительство отвергает такие обвинения. Государственные служащие утверждают, что американские автомобильные компании не пользуются популярностью в Японии, потому что они не производят машин, соответствующих японскому рынку. Они отмечают, что в то время, как 80 % машин, продающихся на рынках в Японии, имеют двигатели объемом меньше чем 2000 $см^3$, ни одна американская компания не продает машины в Японии, которые имеют такие же показатели. Они также указывают на то, что импортируемые машины и запчасти увеличивают свою долю на японском рынке. В 1990—1994 гг., например, доля импортных машин на японском рынке увеличилась с 5,1 до 8,1 %.

**Вопросы:**

1. Дайте общую характеристику ситуации на мировых автомобильных рынках.
2. Обоснуйте положение с точки зрения правительства США, Японии и компаний-производителей.
3. Как может разрешиться ситуация в условиях усиления глобализации производства?
4. Может ли ВТО повлиять на рассмотренную ситуацию?

## Кейс 3. Издержки протекционизма в США

США часто представляют себя как страну, которая является приверженцем неограниченной свободной торговли. В переговорах с торговыми партнерами, такими, как Китай, Европейский союз и Япония, можно часто слышать, заверения американских торговых представителей о том, что экономика США является открытой, с незначительным количеством таможенных пошлин. Несмотря на то что таможенные пошлины на товары, ввозимые в США, действительно меньше по сравнению с другими индустриальными странами, они все равно имеют место. Ряд исследований показали, что в течение 80-х гг. пошлины обошлись покупателям США на сумму в размере около 2 млрд долл. в год.

Исследование, проведенное Гари Хуфбауэром и Ким Эллиотом в Институте международной экономики, было посвящено влиянию таможенных пошлин на экономическую деятельность в 21 сфере промышленности с ежегодным объемом продаж в 1 млрд долл. или более, которые США тщатель-

но защищали от внешней конкуренции. Среди этих индустрий оказались индустрия одежды, керамической плитки, сумок и производство сахара. В этих отраслях первоначально таможенные пошлины были введены, чтобы оградить американские фирмы и их работников от внешних конкурентов, предлагающих более низкие цены. Обычным доводом для введения пошлин было то, что фирмы США без такой поддержки разорятся, что вызовет значительное увеличение безработицы. Таким образом, пошлины представлялись как имеющие положительное влияние на экономику США, не говоря уже о Казначействе США, которое извлекало пользу от соответствующих доходов.

Исследование, однако, показало, что в то время, как эти пошлины позволили сохранить 200 000 рабочих мест в защищаемых сферах промышленности, которые бы были потеряны в случае внешней конкуренции, они стоили американским покупателям около 32 млрд долл. в год в форме более высоких цен. Даже после того, как доходы от этих пошлин вошли в казну США, общая сумма, уплаченная нацией, все равно составила 10,2 млрд долл. в год, или более чем 50 000 долл. на 1 сохраненное рабочее место.

Экономисты, проводившие эти исследования, доказали, что цифры преуменьшили действительные расходы, которые несет страна, введя эти пошлины. Они придерживаются мнения, что, делая импортные товары менее конкурентоспособными по отношению к американским товарам, пошлины позволили местным производителям ставить более высокие цены, чем они должны были быть, так как им не было нужды конкурировать с более дешевыми импортными товарами. Ослабляя конкуренцию, даже слегка, эти пошлины уничтожили стимул для фирм становиться более эффективными, замедляя, таким образом, экономический прогресс. Более того, авторы исследования отмечают, что если бы пошлины не были бы введены, определенная часть от суммы в 32 млрд долл., освобождающихся ежегодно, была бы потрачена на другие товары и услуги. Рост этих отраслей вызвал бы появление новых рабочих мест, компенсируя потерю 200 000 рабочих мест в защищаемых отраслях.

**Вопросы:**

1. Используя данные рассмотренной выше ситуации, обоснуйте:
   а) точку зрения владельцев и работников компаний в защищаемых отраслях;

б) позицию американского правительства;
в) позицию ученых.

2. Выберите правильный вариант ответа и приведите основные аргументы, подтверждающие, что во внешнеторговой политике США придерживаются принципов:
   а) «свободной торговли»;
   б) политики протекционизма.
3. Какой может быть роль ВТО в решении данных вопросов?

### Кейс 4. **Прямые иностранные инвестиции в Китае**

С 1978 г. руководство Китая начало осуществление перехода экономики от централизованно регулируемой к рыночной, параллельно сохраняя строгие политические рамки контроля со стороны Коммунистической партии. Стратегия включала ряд ключевых элементов:

- переход к фермерской системе хозяйствования (семейный подряд) в аграрном секторе взамен прежнего коллективизма;
- изменение системы управления на региональном уровне и в рамках отдельных предприятий, что позволяло создавать небольшие частные предприятия в сфере обслуживания и легкой промышленности; либерализация внешнеэкономической сферы.

Результатом стало резкое увеличение (с 1978 г.) объема внутреннего валового продукта. Продукция сельскохозяйственной отрасли увеличилась вдвое в 80-е гг. В промышленности также наметился положительный рост, особенно в прибрежных районах Гонконга и территориях, граничащих с Тайванем, где иностранные вложения послужили толчком к увеличению производства как внутренних, так и экспортных товаров.

Начавшиеся с небольших вложений иностранные инвестиции достигли в период с 1985 по 1990 г. ежегодного среднего уровня в размере 2,7 млрд долл., а в 1997 г. эта цифра составила 45,2 млрд долл., сделав Китай вторым по масштабам реципиентом притока прямых иностранных инвестиций после США. Около 80 % инвестиций поступили от других азиатских государств, таких, как Гонконг (который сейчас является частью Китая), Сингапур, Корея и Япония, и равное количество инвестиций поступило из США и стран Западной Европы. За последние 20 лет приток инвестиций стал результатом образования в Китае 145 000 иностранных предприятий с объемом капиталовложений на сумму 216 млрд долл. По некоторым оценкам, эти инвестиции способствовали 20—30 % экономического роста в Китае

в конце 80-х и в 90-е гг. К 1996 г. фирмы с иностранным капиталом создавали 12 % промышленной продукции, концентрируясь на производстве игрушек, обуви, электроприборов и в других секторах, требующих высокой концентрации труда.

Причина увеличения инвестиций очевидна. С населением в 1,2 млрд чел., Китай представляет собой один из самых больших потенциальных рынков в мире. Таможенные пошлины затрудняют выход на этот рынок экспортным товарам, в этом случае прямые иностранные инвестиции необходимы для использования огромного потенциала страны. Сочетание дешевой рабочей силы и налоговых льгот, особенно для предприятий, расположенных в специальных экономических зонах, делает Китай привлекательным центром, из которого можно снабжать азиатский и мировые рынки экспортными товарами.

Трудности, которые ожидали иностранные фирмы в Китае, были не так очевидны, по крайней мере вначале. Ослепленные размером и потенциалом китайского рынка, многие фирмы уделили недостаточно внимания трудностям ведения бизнеса в этой стране. В Китае огромное население, но, несмотря на два десятилетия экономического роста, это все равно очень бедная страна, в которой средний доход чуть превышает $700 в год. Отсутствие покупательной способности предполагает слабый рынок для многих западных потребительских товаров, начиная с автомобилей и заканчивая электроприборами. Другой проблемой является отсутствие развитой транспортной инфраструктуры и системы распределения. Компания «Пепси-Кола» столкнулась с этой проблемой при деятельности ее филиала в Chongqing. Расположенный высоко над рекой Yangtze в юго-восточной провинции Sichuan, Chongqing расположен в самом центре Китая. Муниципалитет Chongqing, включающий город и прилегающие к нему районы, населяет свыше 30 млн людей. По словам Стива Чена, управляющего филиалом компании «Пепси-Кола», отсутствие хороших дорог и системы распределения означает, что он может обеспечить своей продукцией только половину этого населения.

Другой проблемой является высококонтролируемая бизнес-среда, которая может сделать проблематичным осуществление бизнес-трансакций и изменений налоговых и уставных режимов. Например, в 1997 г. китайское правительство внезапно отменило схему налоговых скидок, которая делала импорт капитального оборудования в Китай привлекательным. Открывать предприятия в стране сразу стало гораздо дороже.

Проблемой также является недостаточное количество квалифицированного персонала. Культурная революция породила поколение людей, у которых отсутствует базовое образование, считающееся на Западе само собой разумеющимся. Лишь небольшое количество местного населения осознает сложность управления современным промышленным предприятием. Также существуют проблемы с местными партнерами совместных предприятий, которые либо неопытны, либо авантюрны, либо с разными намерениями. Один менеджер-американец, работающий на совместном предприятии, объяснил, что, когда он уволил 200 чел., чтобы снизить затраты, его китайский партнер на следующий день восстановил их всех. Когда американец поинтересовался, почему их приняли на работу, партнер, компания которого находилась в собственности государства, объяснил, что, будучи государственным учреждением, они просто обязаны снижать уровень безработицы. Увеличившиеся инвестиции в прибрежные районы Китая также вызывают опасения. Способность производить больше, чем необходимо сейчас, принимает угрожающие размеры в определенных сферах, оказывая негативное влияние на цены и доходы.

Осознавая эти проблемы, западные предприятия снизили уровень инвестиций в Китай в конце 1997 и начале 1998 г. В июле 1997 г. компания «Крайслер» объявила, что она закроет свой отдел сбыта в Пекине из-за перегруженности автомобильного рынка и меньшего, чем ожидалось, спроса на автомобили. Компания также заявила, что, продолжая работать на принадлежащем ей совместном предприятии в Шанхае по производству джипов, она больше не будет вкладывать деньги в экономику Китая. В то же время «Caterpillar Inc.» констатировала, что она закрывает принадлежащее ей совместное предприятие в Китае из-за небольшого спроса на двигатели, которые производились предприятием. Финансовый кризис, который пронесся по Азии в конце 1997 — начале 1998 г., значительно сократил поток инвестиций из других азиатских стран, которые исторически всегда являлись важным их источником.

Какое будущее ожидает долгосрочные прямые иностранные инвестиции в Китай и уровень долгосрочного роста, покажет время. Китайское руководство пыталось использовать разные тактики, чтобы найти поддержку для прямых иностранных вложений. Правительство взяло на себя обязательство вложить более 800 млрд долл. в проекты по инфраструктуре в течение следующих 10 лет, что должно, в частности, улучшить систему дорог в стране. Предоставляя преференциальные по-

шлины компаниям, вкладывающим деньги в определенные регионы, например в округ Chongqing, правительство стимулировало иностранные компании инвестировать внутренние территории Китая, где в настоящее время рынки не развиты. Правительство также придерживалось макроэкономической политики, в которой делает упор на устойчивый экономический рост, низкую инфляцию и стабильную валюту — все то, что привлекает инвесторов. Решая проблему нехватки квалифицированного персонала, в 1997 г. правительство отдало распоряжение университетам открыть 30 бизнес-школ, чтобы обучить китайское население базовым навыкам бухгалтерского учета, финансирования и управления человеческими ресурсами. Хотя бум в Китае по притоку прямых иностранных инвестиций может немного утихнуть, страна по-прежнему останется притягательной для иностранных инвесторов.

**Вопросы:**

1. Выделите положительные и отрицательные аспекты инвестиционного климата в Китае.
2. Какие меры предпринимало китайское руководство для привлечения иностранных инвестиций?
3. Оцените китайский рынок с точки зрения иностранного инвестора.

## Кейс 5. Прямые иностранные инвестиции в нефтяную промышленность Венесуэлы

В 1976 г. Венесуэла национализировала свою нефтяную промышленность, закрыв эту сферу для иностранных инвесторов. Первоначальная цель была связана с необходимостью осуществления контроля над этим важным природным ресурсом в национальных интересах, в противовес иностранным нефтяным компаниям. Результаты, однако, далеко не соответствовали ожиданиям. Государственная нефтяная монополия страны «Petroleos de Venezuela SA» (PDVSA) не смогла разработать новые нефтяные месторождения с целью замены обедневших существующих резервов, и к середине 80-х гг. добыча нефти в стране начала падать.

Столкнувшись с перспективой уменьшения доходов от экспорта, в 1991 г. Венесуэла изменила свою политику и открыла доступ иностранным инвесторам к нефтяной промышленности. Правительство Венесуэлы обратилось к иностранным инвестициям по трем причинам. Во-первых, оно признало, что у PDVSA не было достаточно капитала, чтобы провести инвес-

тирование самостоятельно. Во-вторых, правительство осознало, что у PDVSA не было ни технологических ресурсов, ни методов работы многих основных мировых нефтяных компаний. Особенно это касалось проблем, связанных с поиском нефти, разработки нефтяных месторождений и системы сложной очистки. Правительство осознало, что если PDVSA будет и дальше разрабатывать большее чиолс нефтяных месторождений Венесуэлы, как она делала это раньше, то у нее не будет другого выхода, как обратиться к иностранным компаниям за помощью. В-третьих, правительство верило, что PDVSA сможет использовать опыт работы в совместных предприятиях с иностранными компаниями с целью изучения методов современного менеджмента в данной отрасли промышленности. Предполагалось, что PDVSA в дальнейшем смогла бы использовать эти знания для улучшения эффективности работы своих предприятий.

Ориентировочно в нефтяную промышленность нужно было привлечь инвестиций на сумму 73 млрд долл. Планировалось, как отметил Густаво Рузен, президент компании PDVSA, довести производство непереработанной нефти до 4 млн баррелей в день — к 2002 г. и 7 млн баррелей в день — к 2007 г. (в 1991 г. страна производила около 2,6 млн баррелей в день). Из 73 млрд долл. планируемых инвестиций PDVSA рассчитывала вложить 45 млрд долл., а недостающие 28 млрд долл., как предполагалось, вложат иностранные компании. Первый договор по прямым иностранным инвестициям был заключен в 1992 г. с «British Petroleum» (BP). BP согласилась инвестировать 60 млн долл. к 1995 г. для разработки нефтяного месторождения с ограниченными запасами, на которое она будет иметь право в течение следующих 20 лет. Используя исследования BP, PDVSA обнаружила область в Восточной Венесуэле с большой вероятностью открытия там месторождений сырой нефти и вошла в состав ряда совместных предприятий с другими иностранными партнерами с целью разработки этих зон. Если там обнаружат большие запасы нефти, то PDVSA будет делиться будущей продукцией со своими партнерами. По условиям большинства договоров, PDVSA получит 35 % прибыли от любого успешного предприятия. Вместе с иностранными инвесторами, такими, как «Conoco» и «Total», PDVSA вкладывает деньги в существующее очистительное оборудование, которое может быть использовано для преобразования тяжелой сырой нефти в меньшую по весу дорогостоящую сырую нефть для экспорта. В заключение PDVSA, «Shell», «Exxon» и «Mitsubishi» создали совместное пред-

приятие с общим капиталом в размере 5,6 млрд долл., чтобы производить сжиженный природный газ на экспорт.

К 1997 г. в Венесуэле осуществлялось более 40 развивающих проектов, вовлекая иностранные нефтяные компании в сотрудничество с PDVSA. Почти все основные нефтяные компании мира ведут какую-либо деятельность в стране (до 1991 г. в Венесуэле не было ни одной иностранной нефтяной компании). Выработка нефти опять увеличивается, достигнув 3,5 млн баррелей в день — в 1997 г. по сравнению с 1,7 млн барреля — в день в 1985 г.

**Вопросы:**

1. Охарактеризуйте цели и подходы правительства Венесуэлы к привлечению иностранных инвестиций в сферу нефтедобычи и нефтепереработки в разные периоды.
2. Обоснуйте возможность использования опыта Венесуэлы применительно к России.

## ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

1. International Business Resources (global statistics, links to private and government-sponsored business sites). www.ciber.bus.msu.edu/busres.htm.

2. International Federation of the Phonographic Industry. www.ifpi.org.

3. International Business Resources. www.rpi.edu/library/resources/references/business/intbus.html.

4. Data from U.S. Trade representative. 2000. National Trade Estimate Report on Foreign Trade Barriers. www.ustr.gov.

# Тема 3

## Основные институциональные, экономические и социальные параметры международного бизнеса

### 1. Политические аспекты международного бизнеса

*Особенности политической системы* определяются следующими детерминантами:

- система национального правительства;
- преобладание индивидуалистских или коллективистских начал;
- соотношение демократии и тоталитаризма (коммунистический, теократический, родовой);
- институциональная и правовая системы (правила, институты и законы, регулирующие экономическое поведение).

Правовые аспекты бизнеса охватывают следующие основные направления:

- система гражданского и уголовного права;
- теократические законы;
- бюрократические законы;
- законодательство страны-реципиента;
- международные законы и договоры.

С точки зрения международного бизнеса особое значение имеют следующие *составляющие правовой системы*:

- права собственности (использование ресурсов, использование доходов от ресурсов, правоприменение, степень государственного регулирования);
- защита интеллектуальной собственности:
  а) патентование: исключительные права изобретателя на производство, использование, продажу изобретения;
  б) авторские права (писатели, композиторы, художники, публицисты);
  в) торговые марки — официально зарегистрированные названия и дизайн;

г) соблюдение страной Парижской конвенции о защите прав интеллектуальной собственности (96 стран-участниц);

д) правила ВТО.

С точки зрения права важны также следующие направления: продуктовая безопасность и ответственность за произведенный продукт, контрактное право.

Для стран с транзитивной экономикой имеют значение такие факторы, как:

1) свобода слова и доступность информации посредством новых информационных технологий;
2) развитие среднего класса;
3) темпы развития рыночной системы;
4) природа экономической трансформации:
   - дерегулирование (правовые изменения);
   - процессы приватизации.
5) развитие (эволюция) правовой системы;
6) демократизация страны.

Однако пример Китая показал неоднозначность взаимозависимости демократии и темпов экономического роста.

## 2. Социально-экономические составляющие международного бизнеса

Существует совокупность экономических показателей, позволяющих сделать ряд оценок для потенциальных инвесторов. К ним относятся:

1. ВНП, ВНП на душу населения.

В соответствии с новыми показателями Всемирного банка, ВНП на душу населения расчитывается двояко:

- по рыночной стоимости с учетом валютного курса (соотношение доллара и национальной валюты);
- с учетом паритета покупательской способности (ППС).

Темпы роста ВНП — один из наиболее важных показателей, так как высокие темпы роста (даже при относительно небольших объемах ВНП на душу населения) свидетельствуют о быстроразвивающемся рынке, что является важнейшим критерием для инвестора.

2. Распределение дохода между различными слоями населения:

- реальные доходы населения;

- потребительские расходы домохозяйств;
- доли затрат на различные потребительские расходы;
- доли владения товарами длительного пользования в потребительских расходах [доля затрат на средства передвижения, средства коммуникации (телефоны, сотовые телефоны), телевидение, персональные компьтеры, затраты на использование энергии].

3. Объемы частного инвестирования.
4. Затраты на единицу труда.
5. Валютный курс.
6. Уровень инфляции.
7. Ставки процентов.

## 3. Социально-культурные и этические составляющие международного бизнеса

***Социальные показатели*** включают:

1) общее количество населения;
2) продолжительность жизни;
3) половозрастной состав;
4) темпы роста населения;
5) плотность населения (степень равномерности расселения населения по территории страны);
6) соотношение городского и сельского населения;
7) доля работающих женщин;
8) уровень разводов в стране;
9) образование.

***Культура*** *— созданная в обществе система ценностей и норм, определяющих поведение граждан. Это одна из ключевых составляющих характеристик общества, имеющих существенные транс- и внутригранничные различия.*

В этой связи роль социально-культурных факторов приобретает в международном бизнесе особое значение.

***Социально-культурные факторы:***

1) стратификация общества на классы и касты (сильная или слабая степень стратификации; мобильность между стратами);
2) индивидуализация (предпринимательские свободы; социальная, географическая, трансграничная мобильность граждан);

3) степень социального неравенства;
4) иерархия в бизнесе, масштабы равенства и неравенства (small power distance, large power distance);
5) дистанция между индивидуумами на разных уровнях иерархии;
6) отношения между индивидуумами в рамках одного уровня иерархии;
7) степень предпочтения работы в группах или индивидуально.

К ***культурно-этическим составляющим*** относятся:
1) религия, вероисповедание;
2) этика: моральные принципы, ценности, определяющие поведение граждан.

Следует иметь в виду основные *религиозные направления*, определяющие экономическое поведение:

Христианство — протестантская трудовая этика.
Ислам — ислам и рыночная экономика, исламский фундаментализм.
Индуизм — превалирование духовного над материальным, социальная стратификация.
Буддизм — превалирование духовного над материальным, социальное равенство.
Конфуцианство — иерархичность, лояльность, честность.

***Этические аспекты бизнеса:***
1) соблюдение прав человека;
2) приверженность общепринятым нормам и стандартам в стране-реципиенте (продуктовая безопасность, соблюдение условий труда и экологических стандартов);
3) отношение к международному закону о коррупции (Foreign Corrupt Practices Act, 1977 г.);
4) язык и невербальные коммуникации.

В целом можно выделить следующие факторы, определяющие культурные нормы и ценностные ориентации в международном бизнесе:

- социально-структурные;
- языковые;
- религиозные;
- образовательные;
- политико-философские;
- экономико-философские.

Совокупность факторов, влияющих на международный бизнес, представлена на рис. 3.1.

Рис. 3.1. Культурные нормы и ценности,
оказывающие влияние на международный бизнес

На рис. 3.2 представлены направления социокультурного взаимодействия различных политических систем.

Рис. 3.2. Направления социокультурного взаимодействия политических систем [1]:

сплошные линии — менее конфликтные отношения между культурами, пунктир — более конфликтные

[1] Hill C.W.L. Global business today. N. Y.: McGraw-Hill, Irwin, 2003. Chap. 2. P. 67.

С. Хантингтон — американский исследователь, анализировавший ситуацию в международном бизнесе с точки зрения различных систем ценностей и идеологии. Он обосновал усиление исламского воздействия, более активное включение в экономические процессы стран Латинской Америки и Восточной Европы, а также Китая и Индии [2]. По мнению С. Хантингтона, наибольшие противоречия характерны для взаимоотношений Запад — Ислам, Запад — Китай, что основано на существенной разнице в идеологии и системе ценностей.

## 4. Национальные особенности бизнес-культур. Модель Г. Хофстеда

Наиболее глубокий анализ влияния культурных ценностей на производственную деятельность индивидуума был предпринят американским психологом корпорации «IBM» Г. Хофстедом (G. Hofstede) [3].

Он собирал данные, характеризующие отношение работников к собственным видам деятельности с 1967 г. по 1973 г. База данных была сформирована на основе анализа более 100 000 работников в 40 странах трех континентов. Это позволило выделить 4 основные характеристики, позволяющие оценить влияние страновых стереотипов в социально-культурной сфере на межличностные отношения работников. Так называемая «Модель Хофстеда» включает следующие составляющие:

1. Степень иерархического дистанцирования или дифференциации людей (power distance), определяющаяся их физическими и интеллектуальными возможностями; отношение общества к физическому и интеллектуальному неравенству людей. В обществах с большой степенью дистанцирования, как правило, физическое и интеллектуальное неравенство перерастает в неравенство благосостояния, силы богатства. Общества с низкой степенью дистанцирования пытаются уменьшить, насколько возможно, степень этого неравенства.

---

[2] Huntington S.P. The Clash of Civilizations and Remarking of World Order. N. Y.: Simon & Schuster, 1996.

[3] Hofstede G. The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories // Journal of International Business Stadies. Fall 1983. P. 75—89.

2. Взаимоотношения между индивидуумами в процессе трудовой деятельности с точки зрения соотношения индивидуалистских или коллективистских начал (individualism versus collectivism). В обществах с преобладанием индивидуалистических характеристик отсутствуют тесные связи между работниками, в большей мере ценятся достижения и свободы отдельного человека. В обществах с коллективистскими тенденциями связи между работниками более тесные, имеет место взаимный интерес в достижениях друг друга.

3. Степень избежания неопределенности (uncertainty avoidance) — показатель, который определяет степень уклонения от неопределенных, непредвиденных ситуаций, степень неадаптивности работников к изменяющимся экономическим условиям. В обществах, где степень неопределенности высока (как правило, имеется более высокая степень неадаптивности), в большей мере ценятся социальные выплаты, гарантированность сохранения рабочего места, применение моделей карьеры (схем карьерного роста), пенсии по старости и т. д. Деятельность работников регулируется и подчиняется жестким правилам; менеджеры нуждаются в получении четких инструкций; субординация инициативности и предприимчивости жестко контролируется. Общества с низкой степенью неопределенности характеризуются большей готовностью к принятию рисков и меньшим сопротивлением изменениям.

4. Соотношение мужских и женских начал в рамках взаимоотношений между полами в трудовой деятельности (Masculinity versus femininity). Для обществ с низкой степенью феминизации и преобладанием мужских начал роль полов строго дифференцирована, имеют место традиционные мужские ценности, такие как независимость, достижение и демонстрация силы, которые предопределяют культурные идеалы. В феминистических культурах роль полов в меньшей степени разделена, имеет место меньшая дифференциация между мужчинами и женщинами при выполнении одной и той же работы.

Для каждой из этих четырех величин Г. Хофстед рассчитал индекс, ранжированный от 0 до 100 в порядке увеличения проявления данных характеристик в анализируемых странах. Усредненные показатели по 20 анализируемым странам представлены ниже:

**Страновые показатели величин в модели Г. Хофстеда**

*Примечание*. См.: Hofstede G. Culture's Consequences // Hill C.W.L. Global business today. N. Y.: McGraw-Hill, Irwin, 2003. Chap. 3. P. 109.

Говоря о модели Г. Хофстеда, необходимо учитывать следующие допущения, обусловливающие ряд ее недостатков:

1) представленная модель построена с точки зрения западных стереотипов о культурной дифференциации. Это связано с тем, что исследования проводились американцами и европейцами, принадлежащими к западному типу культуры и разделяющими ее ценности;

2) в модели учитываются связи между работниками одной культуры, в то время как во многих странах проживают граждане, относящиеся к разным социально-культурным группам;

3) исследования проводились в основном на предприятиях компании «IBM», которая известна собственной агрессивной стратегией и жестким отбором работников. Поэтому вполне возможно, что ценностные ориентации работников «IBM» отличаются от тех, что характерны для общества, гражданами которого эти работники являются;

4) некоторые социальные категории (например, малоквалифицированные работники) не были включены в число анализируемых субъектов;

5) культуры не стоят на месте, они эволюционируют, развиваются.

Однако указанные допущения не снижают значимости представленного исследования, являющегося одной из немногих работ, анализирующих взаимосвязь социокультурных факторов и международного бизнеса.

## ЗАДАНИЯ

**1. Прокомментируйте следующую ситуацию, используя данные показатели:**

ВНП Индии в два раза больше ВНП ФРГ, население — в 180 раз.

**2. Как на продвижение товаров и услуг на рынок страны могут повлиять такие социально-экономические показатели, как уровень инфляции, ставки процентов, а также следующие данные:**

К 2025 г. доля населения в возрасте старше 65 лет от общего числа граждан составит (%):

| | |
|---|---|
| в США | 19,1 |
| странах ЕС | 22,0 |
| Японии | 25,7 |

**3. Обоснуйте некоторые из принципов международного бизнеса:**

• «Неэтично не всегда значит незаконно».

• «Национальные культурные особенности не могут быть плохими или хорошими, они просто разные».

**4. Используя знания модели Г. Хофстеда, прокомментируйте степень развития индивидуальных и групповых социальных характеристик в обществе на примере компаний США и Японии:**

**5. Обоснуйте связь между системой факторов, воздействующих на бизнес иностранных компаний, и наличием политических, экономических и правовых рисков в стране.**

**6. Ответьте на вопросы теста.**

Пословица «When in Rome, do as Romans do», в русском переводе означающая «Когда ты в Риме, поступай как римляне», как нельзя лучше отражает основной принцип международного бизнеса. Страны с многолетними культурно-этическими традициями диктуют собственные правила поведения, которые менеджеры международных компаний не могут не учитывать. Быть успешным на международных рынках нельзя без знания следующих аспектов:

- особенности местных потребительских вкусов, специфика этикета и протокольных мероприятий;
- специфика языка жестов и других невербальных коммуникаций;
- выражения признательности (подарки);
- выбор стиля речи: сленг, шутки или молчание.

Нижеследующий тест позволит Вам оценить некоторые знания делового этикета:

*1. Представьте себя на деловой встрече в одной из арабских стран Персидского залива. Вам предлагают маленькую чашечку горького кофе с кардамоном. После неоднократного наполнения вашей чашки Вы решаете, что Вам достаточно кофе. Как Вам лучше отказаться от следующей предлагаемой порции?*

а) Положить ладонь сверху чашки, когда кофе закончится.
б) Перевернуть пустую чашку вверх дном.
в) Держать чашку и поворачивать запястье из стороны в сторону.

*2. Укажите последовательность необходимости пунктуальности на бизнес-встречах в нижеперечисленных странах:*

а) Перу.
б) Гонконг.
в) Япония.
г) Китай.
д) Марокко.

*3. Подарки чрезвычайно распространены в японском обществе. Если Вы получаете деловой подарок в небольшом запечатанном пакете, что Вы должны сделать?*

а) Открыть его немедленно и поблагодарить дарившего.
б) Поблагодарить дарившего и открыть его позже.
в) Подождать, когда его откроют для Вас.

*4. В каких из перечисленных стран чаевые считаются оскорблением?*

а) Великобритания.
б) Исландия.
в) Канада.

*5. Какова длительность нормальной рабочей недели в Саудовской Аравии?*

а) Понедельник — пятница.
б) Пятница — вторник.
в) Суббота — среда.

*6. Вы на деловой встрече в Сеуле. В соответствии с традициями в бизнес-карточке имя указывается в следующем порядке:* ***Park Chul Su****. Как Вам следует обращаться к партнеру?*

а) Мистер Парк.
б) Мистер Чул.
в) Мистер Су.

*7. Какая из нижеперечисленных тем является общепринятой при любых встречах в латиноамериканских странах?*

а) Спорт.
б) Религия.
в) Местная политика.
г) Погода.
д) Путешествия.

*8. Во многих странах, будучи приглашенными в гости, в качестве подарка хозяевам часто используют цветы. Однако как тип, так и цвет цветов может иметь разное значение. Выделите страны, где этот подарок может быть расценен как ложный шаг:*

| | |
|---|---|
| а) Бразилия | 1) Красные розы. |
| б) Франция | 2) Пурпурные цветы. |
| в) Швейцария | 3) Хризантемы. |

*9. Использование какой руки позволяет отказаться или, наоборот, принять пищу в странах Ближнего Востока?*

а) Правой руки.
б) Левой руки.
в) Обеих рук.

*10. Язык жестов так же важен, как разговорный. Во многих странах используется знак ОК. Где он считается грубым жестом?*

а) Германия.
б) Италия.
в) Австралия.

## КЕЙСЫ

### Кейс 1. **Восход финляндской «Нокии»**

Индустрия сотовых телефонов — одна из историй быстрого экономического роста, наблюдаемого в 90-х гг. Число пользователей сотовых телефонов постоянно увеличивается. К концу 1998 г. существовало уже около 150 млн пользователей по всему миру, по сравнению с 10 млн в 1990 г. Три фирмы доминируют на международном рынке сотового оборудования (имеются в виду сотовые телефоны, оборудование для базовых станций и электронные коммутаторы): «Моторолла», «Нокия» и «Эриксон». Из этих трех быстрый подъем «Нокии» был самым удивительным.

«Нокия» располагается в Финляндии — не та страна, которая приходит на ум при мысли о компаниях, являющихся

ведущими в данного рода технологиях. В 80-х гг. «Нокия» была разрастающимся конгломератом, чья деятельность включала производство шин, бумажных изделий, бытовой техники и телекоммуникационного оборудования. Сегодня это концентрированный 10-миллиардный производитель телекоммуникационного оборудования, уступающий первое место лишь «Моторолле». Уровень продаж и доходов «Нокии» растет более чем на 30 % ежегодно. Откуда появился этот бывший конгломерат, чтобы занять ведущую позицию в мире по сотовому оборудованию? Ответ заключается в истории, географическом положении, политической экономике Финляндии и ее скандинавских соседей.

Все началось в 1981 г., когда скандинавские страны собрались вместе с целью создания первой в мире международной сети сотовых телефонов. Малонаселенные и неприветливо холодные нации имели основание для того, чтобы стать пионерами в этой области, так как здесь затраты по проведению традиционной проволочной телефонной связи были намного выше, чем во многих других государствах. Поэтому телекоммуникационные услуги были крайне востребованы. Людям, ведущим машины зимой в Арктике, владельцам отдаленных северных домов нужны телефоны, чтобы позвать кого-нибудь на помощь, если что-нибудь случится. В результате Швеция, Норвегия и Финляндия стали первыми странами в мире, которые серьезно отнеслись к идее сотовой телекоммуникации. Они обнаружили, что в то время как пользователь платил около 800 долларов за проведение проволочной телефонной связи в отдаленные районы, эти же районы могли бы быть подключены к беспроволочной сотовой связи всего за 500 долларов на человека. Как следствие, к 1994 г. 12 % населения в Скандинавии стали владельцами сотовых телефонов, по сравнению с менее чем 6 % в США, представляющими второй по значимости развитый рынок в мире.

«Нокия», являясь долгое время поставщиком телекоммуникационного оборудования, занимала хорошую позицию, чтобы воспользоваться этим преимуществом, но были и другие силы в Финляндии, которые помогли «Нокии» развить свою конкурентоспособность. По сравнению с другими развитыми странами, Финляндия никогда не имела национальной телефонной монополии. Наоборот, телефонные услуги в стране осуществляли около 50 автономных местных телефонных компаний, чьи советы директоров устанавливали цены в результате референдума (что значит низкие цены). Эти неза-

висимые и беспокоящиеся о ценах провайдеры телефонных услуг мешали «Нокии» принимать что-либо как истину в своей собственной стране. С типичным финским прагматизмом они желали бы сотрудничать с самым дешевым поставщиком, будь то «Нокия», «Моторолла», «Эриксон» или кто-нибудь еще. Эта ситуация резко отличалась от той, которая преобладала в большинстве развитых странах до начала 90-х гг., где местные телефонные монополии обычно покупали оборудование у ведущего местного поставщика или изготавливали его сами. «Нокия» отреагировала на это давление тем, что старалась делать все возможное, чтобы снизить затраты на производство, оставаясь при этом ведущей компанией в смысле технологий.

Последствия этих усилий очевидны. В то время как «Моторолла» остается фирмой номер один по производству сотового оборудования, некогда неприметная финская фирма «Нокия» внезапно появилась на горизонте. И именно «Нокия», а не «Моторолла», является лидером в цифровой сотовой технологии, за которой будущее. «Нокия» лидирует в этой области, потому что страны Скандинавии переключились на цифровые технологии на пять лет раньше всех других стран.

Стимулируемая своими финскими покупателями, ориентированными на невысокие цены, «Нокия» сейчас имеет самую низкую систему расходов по сравнению со всеми мировыми производителями сотового оборудования, и больше доходов, чем «Моторолла».

**Вопросы:**

1. Назовите и дополните нерассмотренные в данном кейсе причины уверенного роста объемов продаж фирмы «Нокия» на международных рынках.
2. Всегда ли отсутствие государственной монополии в предоставлении каких-либо услуг, в том числе телекоммуникационных, может быть стимулом для роста в какой-либо сфере?

## Кейс 2. Расцвет индустрии программного обеспечения в Индии

Зная Индию как относительно бедную страну, нелегко представить ее в качестве нации, способной заявить о себе в сфере высоких технологий, таких, например, как индустрия программного обеспечения. Однако чуть более десяти лет назад как раз эта индустрия стала играть важную роль в междуна-

родной индустрии программного обеспечения. Между 1991—1992 и 1996—1997 гг. уровень продаж в индийских компаниях, занимающихся компьютерными программами, возрастал на 53 % ежегодно. В 1991—1992 гг. товарооборот составил 388 млн долл. К 1996—1997 гг. эта цифра достигла 1,8 трлн долл. В 1997 г. в Индии насчитывалось до 760 компаний, занимающихся программным обеспечением. В них работало 160 000 программных инженеров — третье место в мире по концентрации специалистов такого рода. Во многом этому росту способствовал экспорт товаров. В 1985 г. экспорт компьютерных программ в Индии составлял менее 10 млн долл. В 1996—1997 гг. экспорт достиг 1,1 млрд долл. и, по прогнозам, должен был увеличиться до 4 млрд к 2000—2001 гг. Доказательством этого роста является поток инвестиций, поступающих в индийские компьютерные компании от иностранных инвесторов, включая такие ведущие американские компании, как «Microsoft», «IBM» и «Oracle Computer Associates».

Развитие компьютерной индустрии в Индии базировалось на контрактах и проектных работах для зарубежных клиентов. Например, многие индийские компании занимаются приложениями для своих клиентов, меняют кодировку или перемещают компьютерные программы с одного инструментального комплекса на другой. Все больше индийские компьютерные компании становятся задействованы в важных проектах по развитию для иностранных клиентов. Например, «TCS», самая большая индийская компьютерная компания, сотрудничает с «Ernst & Young», в результате чего «TCS» разрабатывает и осуществляет поддержку программ для мировых клиентов «Ernst & Young». «TCS» также начала сотрудничать с «Microsoft», в результате чего была создана безбумажная национальная система хранилища акций для индийской фондовой биржи. В ее основу легли операционная система Microsoft's Windows NT и SQL-технология базы данных сервера.

Компьютерная индустрия в Индии появилась несмотря на бедную инфраструктуру информационных технологий. В 1997 г. в Индии было лишь 1,8 млн установленных персональных компьютеров при численности населения в 1 млрд человек. При наличии 1,5 линии на 100 человек Индия имеет один из наименьших уровней внедрения фиксированных телефонных линий в Азии, если не в мире. В 1997 г. мест подключения к сети Интернет было лишь 45 000 по сравнению с 30 млн в США. Но продажа персональных компьютеров увеличилась. В 1998 г. их было продано более 500 000. Быстрый рост

мобильных телефонов в основных городах Индии до некоторой степени компенсирует нехватку фиксированных телефонных линий.

Объясняя успешное развитие компьютерной индустрии, индийские предприниматели в этой области указывают на ряд факторов. Хотя общий уровень образования в Индии низкий, средний класс чрезвычайно образованный и ведущие образовательные институты признаются во всем мире. В Индии также всегда делался упор на инженерное образование. Другим положительным моментом, с точки зрения иностранцев, является то, что английский — рабочий язык для индийского среднего класса (пережиток со времен английского раджи). Еще одним плюсом является уровень заработной платы. В Америке инженеры компьютерных программ чрезвычайно редки, поэтому базовая зарплата стала одной их самых высоких в стране: начинающие программисты получают 70 000 долл. в год. В Индии они получают всего 5000 долл. в год, что по международным стандартам является ничтожно малой суммой, но высокой для жителей Индии. Зарплаты программистов растут очень быстро в Индии, так же, как и производительность труда. В 1992 г. производительность труда одного инженера-программиста составляла около 21 000 долл. В 1996 г. эта цифра достигла 45 000 долл. Многие индийские фирмы сейчас считают, что они достигли достаточно высокого уровня, необходимого для реализации положительного эффекта масштаба в развитии компьютерной индустрии и для соответствия правилам в глазах важных мировых партнеров и клиентов.

Еще одним фактором, сыгравшим на руку Индии, является то, что спутниковая коммуникация изменила расстояние как препятствие при ведении бизнеса с иностранными клиентами. Так как программы не что иное как сочетание 0 и 1, они могут передаваться со скоростью света и в любую точку мира по незначительной цене. В мире постоянных коммуникаций географическое положение Индии дало ей преимущество часовой зоны. Индийские компании смогли использовать международной рынок для предоставления услуг по извлечению данных из внешних источников, включая растущий рынок по удаленной поддержке программ. Индийские инженеры могут устранить ошибку в программе, обновить системы или обработать данные вечером, пока их пользователи из западных компаний спят.

Для удержания своей конкурентоспособности индийские компьютерные компании вкладывают много денег в обучение и приобретение первоклассных навыков по программированию.

Они также с энтузиазмом адаптируют международные стандарты качества и особенно сертификат ISO 9000. Индийские компании также начинают вторжение в компьютерный бизнес, нацеливаясь на освоение внутреннего рынка. Есть мнение, что конкуренция индийских компаний с такими фирмами, как «Microsoft», «Oracle», «PeopleSoft» и «SAP», — это всего лишь вопрос времени.

**Вопросы:**

1. Каковы основные причины увеличения продаж индийскими компаниями товаров и услуг на международном рынке?
2. Какова роль правительства Индии в этом процессе?
3. Какова связь между политико-экономическими составляющими и подъемом индустрии программного обеспечения?

## Кейс 3. Деятельность Дж. Сороса на мировых валютных рынках

Джордж Сорос, финансист венгерского происхождения, является основным партнером «Quantum Group», которая контролирует серию фондов хеджирования (hedge funds), чьи активы составляют около 15 млрд долл. *Фонд хеджирования* — это инвестиционный фонд, который не только покупает финансовые активы (акции, облигации и валюту), но и играет на понижении. *Продажа ценных бумаг без покрытия* (short selling) происходит, когда инвестор заключает спекулятивную сделку о том, что ценность финансового актива снизится, и получает доход от этого снижения. Самый распространенный вариант продажи без покрытия происходит, когда инвестор занимает акции у своего брокера и продает их. Затем играющий на понижении должен вернуть эти акции обратно своему брокеру. Однако он надеется, что в течение промежуточного периода ценность акций снизится, поэтому затраты на повторную покупку акций для выплаты денег брокеру намного меньше, чем доход, который он получил от изначальной продажи акций. Представьте, что играющий на понижении берет 100 акций «IBM» и продает их на рынке по 150 долл. за одну акцию, получая общий доход в 15 000 долл. Через год играющий на понижении должен отдать сто акций «IBM» назад брокеру. В течение этого промежуточного периода ценность акций компании падает до 50 долл. Теперь покупка этих акций будет равна лишь 5000 долл. Разница между начальной ценой

(150 долл.) и ценой перекупки (50 долл.) представляет доход человека, сыгравшего на понижении, что в данном случае составляет 100 долл. на акцию и вообщем равняется 10 000 долл. дохода. Продажа ценных бумаг без покрытия используется как средство снижения риска (хеджирования), но часто и в спекулятивных целях.

Помимо фондов хеджирования, «Quantum Fund» Сороса часто использует срочную позицию по валютам, которые, как он предполагает, упадут в цене. Например, если Сорос ожидает, что британский фунт понизится по отношению к американскому доллару, то он может взять взаймы 1 млрд фунтов у валютного маклера и сразу же продать их за американские доллары. Затем Сорос надеется, что фунт упадет в цене по отношению к доллару. Поэтому, когда он должен будет выплатить 1 млрд фунтов, ему это обойдется в значительно меньшую сумму (в американских долларах) по сравнению с той, которую он получил после первой продажи.

С 1970-х гг. Сорос последовательно зарабатывал огромные доходы, играя на таких спекулятивных ставках. Его самый впечатляющий триумф произошел в сентябре 1992 г. В то время он был уверен, что британский фунт, скорее всего, потеряет в цене по отношению к валютам разных стран, особенно по отношению к немецкой марке. Доминирующий обменный курс был 1 фунт = DM 2,80. Британское правительство было вынуждено, в соответствии с соглашением Европейского союза по монитарной политике, пытаться удерживать курс выше DM 2,77. Сорос сомневался, что англичанам это удастся; он брал взаймы миллиарды фунтов (используя 12-миллиардные активы «Quantum Fund» в качестве обеспечения сделки) и сразу продавал их за немецкие марки. Его одновременная продажа фунтов и покупка марок имела такие большие масштабы, что они способствовали снижению курса фунта по отношению к марке. Другие валютные торговцы, наблюдая за шагами Сороса на рынке и зная о его репутации человека, успешно заключающего валютные операции, начали продавать фунты без покрытия и покупать немецкие марки. В результате этого массового движения было оказано большое давление на фунт. Британский Центральный банк, по просьбе британского правительства, потратил около 20 млрд фунтов 16 сентября, пытаясь поддержать ценность фунта по отношению к немецкой марке (продавая марки и покупая фунты), но все было напрасно. В результате этой сделки Сорос заработал 1 млрд долл. в течение 4 недель!

Как и у всех валютных торговцев, у Сороса были и потери. В феврале 1994 г. он сделал ставку на то, что японская иена упадет в цене по отношению к американскому доллару, и быстро продал иены без покрытия. Однако иена продолжала расти, что обошлось «Quantum Fund» в 600 млн долл. Подобно этому серия неправильных ставок в 1987 г. привела к потери 800 млн долл. для «Quantum Fund». Несмотря на такие поражения, средний ежегодный уровень прибыли с 1970 г. составлял для «Quantum Fund» Сороса свыше 40 %.

Дж. Сорос приобрел репутацию человека, который своими действиями может передвигать валютные рынки. Это не столько последствие операций с деньгами, задействованными Соросом, сколько результат массового движения других биржевых дельцов, которые повторяют его решения. В результате этого Сорос изображался виновником азиатского валютного кризиса в 1997 г. В 1997 г. национальные валюты Таиланда, Малайзии, Южной Кореи и Индонезии потеряли от 50 до 70 % своей цены по отношению к американскому доллару. В то время как причины кризиса обширны, общей особенностью были чрезмерные заимствования со стороны фирм, расположенных в этих странах. Несколько азиатских руководителей, и особенно Махатир Мохамад, премьер-министр Малайзии, обвиняют в кризисе криминальную игру на бирже, организованную Соросом, который, по его словам, намеренно разорил азиатские государства. Сорос отрицал, что его фонд был вовлечен в покупку без покрытия азиатских валют.

**Вопросы:**

1. Обоснуйте основные принципы, используемые Дж. Соросом на мировых валютных рынках.
2. Покажите преимущества и недостатки валютных операций, осуществляемых на мировых рынках, по сравнению с другими формами международных экономических отношений.

### Кейс 4. Трагедия Конго (Заира)

Демократическая республика Конго, раньше известная как Заир, получила свою независимость от Бельгии в 1960 г. Государство в Центральной Африке, богатое природными ресурсами, такими как медь, казалось, имело многообещающее будущее. Если бы страна просто поддерживала свой уровень экономического роста, имеющий место до получения независимости, ВНП Конго составил бы 1400 долл. на человека к 1997 г.,

сделав ее одной из самых богатых стран Африки. Вместо этого к 1997 г. страна находилась в состоянии гибели. Разгромленная после жестокой гражданской войны, которая привела к свержению диктатора Мобуто Секо, экономика сократилась до уровня 1958 г., когда ВНП на человека составлял менее 100 долл. Ежегодный уровень инфляции превышал 750 %, что было улучшением по сравнению с уровнем инфляции в 1994 г., достигшим 9800 %. В результате местная валюта была почти обесценена после всех трансакций, осуществляемых на основе бартера или за американские доллары для немногих счастливчиков.

Каковы же были основные причины экономического, политического и социального краха в Заире? Эта история, безусловно, очень непростая, но несколько влиятельных критиков возлагают вину в некоторой степени на две многонациональные организации — Международный валютный фонд (МВФ) и Мировой банк. Оба учреждения были созданы в 1944 г. на знаменитой конференции в Бретон Вудз, которая выстроила дорогу для международной валютной системы после Второй мировой войны. Основная задача МВФ — поддерживать порядок в международной валютной системе, в то время как Мировой банк отвечает за продвижение общего экономического развития, особенно среди небогатых стран мира. МВФ обычно предоставляет займы странам, чьи валюты теряют свою ценность из-за плохого экономического управления. Взамен этих займов МВФ накладывает на страну-должника строгие финансовые программы, которые разработаны для сдерживания инфляции и стабилизации экономики.

Мировой банк обеспечивал займы под низкую ставку процента, чтобы помочь странам построить базовую инфраструктуру. Обе организации финансируются из взносов стран-участников, включая значительные вклады, поступающие от развитых государств мира.

МВФ и Мировой банк были основными донорами независимого Заира. Начало деятельности МВФ с Заиром относится к 1967 г., когда он одобрил первый план республики по экономической стабилизации, который был подкреплен кредитом в 27 млн долл. Приблизительно в то же время Мировой банк начал предоставлять правительству Мобуту инфраструктурные займы под низкий процент. Затем последовала серия других планов и займов в период с 1976 г. по 1981 г. По настоянию МВФ валюта Заира была обесценена пять раз в течение этого периода, чтобы стимулировать экспорт и снизить импорт, в то время как налоги были увеличены с

целью балансирования бюджета Заира. Служащие МВФ и Мирового банка также заняли ключевые позиции в Центральном банке Заира, Министерстве финансов и ведомстве по управлению долгом.

Несмотря на эту помощь, положение экономики Заира продолжало ухудшаться. К 1998 г., после 15 лет поддержки со стороны МВФ, Заир имел меньший ВНП по сравнению с 1967 г. и потерпел дефолт по своему долгу. Некоторые критики, включая Джефри Сакса, всемирно известного экономиста из Гарвардского университета, утверждают, что такие плохие достижения могут частично объясняться жесткими программами, навязанными МВФ, которые включали повышение налогов, сокращение государственных субсидий и периодическое обесценивание валюты. Эти программы, по мнению специалистов, были неприемлемыми для такой бедной страны и создали порочный круг экономического спада.

В результате взвинчивания налогов экономика оказалась в «андеграунде». Доходы от налогов сократились, и бюджетный дефицит увеличился — правительству стало трудно обслуживать свои долговые обязательства. Обесценивание валюты подняло цены на импорт и способствовало развитию как раз того явления, которое МВФ пытался контролировать, — инфляции. Из-за высоких цен и инфляции зарплаты обычных жителей Заира вскоре оказались в налоговых тисках, что опять же способствовало развитию теневой экономики и еще больше сокращало налоговые поступления.

Объясняя создавшуюся болезненную ситуацию в Заире, другие эксперты указывали на местную коррупцию. В 1982 г. старший служащий МВФ в Заире сообщил, что президент Мобуту Секо и его приближенные разворовывали займы МВФ и Мирового банка. Дальнейшие новости сообщали, что к середине 80-х гг. президент собрал личное достояние в 4 млрд долл., что сделало его одним из самых богатых людей мира в то время.

В 1982 г. Заир был отстранен от возможности дальнейшего использования кредитов МВФ. Однако уже в 1983 г. был подписан новый договор, который предполагал еще 356 млн долл. займов МВФ. Кредиты были связаны с повышением налогов, сокращением государственных субсидий и обесцениванием валюты. Решение МВФ закрыть глаза на проблему коррупции в Заире и предоставить новые кредиты было обусловлено давлением со стороны западных политиков, которые видели в прозападном режиме Мобуту защиту против распространения идей

марксизма в Африке. Игнорируя коррупцию, МВФ мог утверждать, что он придерживался своих правил, которые констатировали, что организация должна предлагать только экономическую помощь и не вмешиваться в проблемы внутренней политики. Решение МВФ дало кредит доверия правительству Мобуту и помогло Заиру привлечь новые иностранные кредиты. В результате общий иностранный долг страны увеличился с 3 млрд долл. в 1978 г. до 5 млрд долларов в середине 80-х гг.

К сожалению, новые кредиты и программы МВФ не улучшили экономику Заира, которая продолжала разрушаться. В 1987 г. Заир расторг свое соглашение с МВФ из-за продовольственных бунтов. МВФ предложил следующий договор на 1989—1991 гг., который предполагал еще одну девальвацию валюты. Это тоже не привело к ощутимым результатам. Экономика Заира продолжала ухудшаться во время гражданских войн. В 1993 г. Заир приостановил выплаты по долгу, двигаясь к дефолту. В 1994 г. Мировой банк объявил, что он прекращает свою деятельность в стране. Примерно в то же время МВФ исключил Заир из членства в своей организации, сделав страну нежелательной для будущих кредитов.

После долгой гражданской войны Мобуту Секо был свергнут в 1997 г. Новое правительство унаследовало 14,6 млрд долл. внешнего долга, включая проценты по долгу, превышающие 1 млрд долл. На официальной встрече, возглавляемой МВФ, по обсуждению изменения графика выплаты долга страны представители нового правительства заявили, что Мировой банк, МВФ и другие организации действовали безответственно, одалживая деньги правительству Мобуту, несмотря на доказательства коррупции и неспособности Заира обслуживать такой высокий уровень долга. Признавая, что это может быть причиной, МВФ и Мировой банк сделали заявление странам-кредиторам о необходимости подавлять коррупцию или перестать обращаться за кредитами МВФ и Мирового банка.

**Вопросы:**

1. Рассмотрите в хронологическом порядке процесс взаимодействия МВФ, МБ и правительства Конго (Заира).
2. Каковы основные причины последовательности предпринимаемых с обеих сторон действий?
3. Дайте общую характеристику внутри- и внешнеэкономического положения страны.

## ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

1. Foreign Government & Country Background. www.lib.umich.edu/libhome/Documents.center/forcount.html

2. OECD member statistics. www.oecdwash.org; www.oecd.org/publications/figures/toc.html

3. Country Data (geography, economy, population, social indicators). www.un.org/Pubs/CyberSchoolBus/infonation/c_infonation.htm

4. Culture Components — gestures, languages, religions. www.worldculture.com/

5. Demographic Indicators. www.census.gov/cgi-bin/ipc/ibsum.

6. International Data Base (demographic and socio-economic data, including population pyramids, for all nations in world). www.census.gov/ipc/www/idbnew.html

7. World and Country Population (1950—2050). www.census.gov/cgi-bin/ipc/idbagg

8. Foreign Government Statistical Sources. www.lib.umich.edu/libhome/Documents.center/stforeug.html

## Тема 4

# Оценка и анализ зарубежных рынков

### 1. Оценка внешнеторговой деятельности

С точки зрения потенциального сотрудничества с зарубежными странами важно оценить следующие первоначальные параметры внешнеторговой деятельности государства:

1. Государственное регулирование внешней торговли и внешнеторговые ограничения:
   - ограничение импорта, протекционистская политика по отношению к отдельным отраслям;
   - продвижение экспорта;
   - стимулирование внешнеторговой деятельности;
   - инструменты внешнеторговой политики, используемые в стране.
2. Тарифы (импортные или экспортные) и их последствия, кто выигрывает от их введения:
   - правительство;
   - отечественные производители;
   - работники отраслей, по отношению к которым осуществляется протекционизм.
3. Субсидии.
4. Импортные квоты и «добровольное ограничение экспорта» (ДЭО).
5. Необходимость использования местных факторов производства (сырье и трудовые ресурсы, трансферт технологий и навыков, как следствие — повышение уровня материально-технической базы).
6. Антидемпинговая политика и административные ограничения.
7. Входит ли страна в интеграционную группировку, является ли членом ВТО.

В плане предоставления субсидий важна информация о политике правительства по предоставлению различных выплат оте-

чественным фирмам. Это могут быть гранты, займы под низкие проценты, налоговые каникулы, государственные заказы, государственное участие в капитале.

Как правило, цели предоставления субсидий следующие: поддержать в конкурентной борьбе по отношению к дешевым импортным товарам; помочь в освоении новых зарубежных рынков (продвижение экспорта); увеличить занятость в отечественной экономике; поддержать отечественных производителей в освоении новых видов производств.

Инвестора в этой связи интересуют два момента:

1) использует ли правительство увеличение налогобложения физических лиц с целью получения большего количества средств для выплат субсидий;
2) покупают ли потребители в итоге субсидирования более дорогие товары, с одной стороны, а с другой — уменьшается ли имеющийся в их распоряжении доход.

## 2. Оценка инвестиционного климата

Инвестиционный климат оценивается прежде всего с точки зрения возможностей прямых зарубежных инвестиций (ПЗИ). В этой связи важно решение вопроса, какие этапы позволяют охватить использование собственности за рубежом: производство, маркетинг, НИОКР (R&D), доступность к сырьевым ресурсам.

Другим аспектом оценки инвестиционного климата является степень прямого управленческого контроля в зависимости от типа (вида) зарубежного предприятия и от других контрактных обязательств.

Особое значение приобретает государственное регулирование прямых зарубежных инвестиций:

• *в стране-инвесторе*: поощрение оттока капиталов путем уменьшения рисков, посредством проведения политики финансирования, страхования, налоговых стимулов; ограничения барьеров;

• *в стране-реципиенте:* поощрение/ограничение притока ПЗИ.

***Основные направления ПЗИ*** представлены на рис. 4.1.

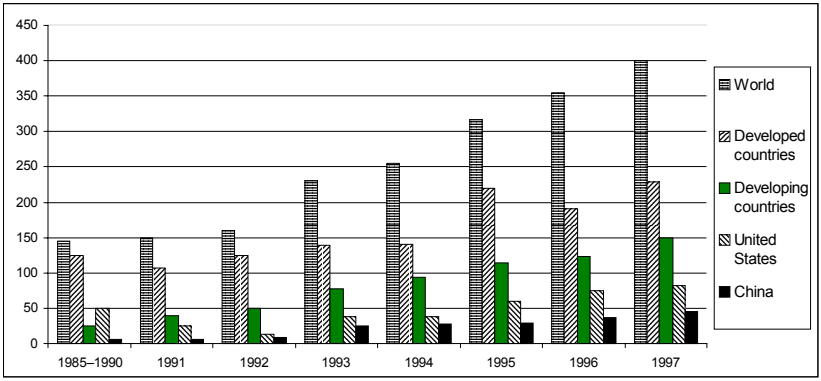



Рис. 4.1. Основные направления прямых зарубежных инвестиций (млрд долл.) [1]

Наибольший поток ПЗИ направлен в развитые страны, вместе с тем с 1985 г. по 1990 г. среднегодовой объем ПЗИ в развивающиеся страны достиг 27,4 млрд долл., или 17,4 % от общемирового объема. К 1998 г. объем ПЗИ в развивающиеся страны увеличился до 165 млрд долл. и составил 25,6 % от мирового объема.

В последние годы основные потоки ПЗИ направлены в страны Юга и Юго-Востока Азии. В 1997 г. в Китай инвестировано 45 млрд долл. ПЗИ, что является вторым по объему показателем в мире после США. На втором месте из азиатских стран был Сингапур с 10 млрд долл. иностранных инвестиций.

Латинская Америка также становится крупнейшим среди развивающихся стран реципиентом ПЗИ в мире. В 1997 г. общий объем зарубежных инвестиций достиг рекордной цифры 56 млрд долл.; около 16 млрд долл было инвестировано в Бразилию, 12 млрд долл. — в Мексику. Большинство из этих инвестиций были осуществлены после проведения структурных преобразований в этих странах, связанных с приватизацией, либерализацией государственного регулирования ПЗИ, и развития интеграционных группировок МЕРКОСУР и НАФТА.

[1] Hill C.W.L. Global business today. N. Y.: McGraw-Hill, Irwin, 2003. Chap. 6. P. 1999.

Наоборот, африканские государства получили наименьший объем иностранных инвестиций в 1997 г., который составил 4,7 млрд долл. Основными причинами, которыми можно это объяснить, являются политическое бездействие, вооруженные конфликты, частые изменения в экономической политике, отрицательно воздействующие на регион.

## 3. Маркетинг в международном бизнесе

Основной вопрос международного маркетинга: стандартизация, адаптация или продвижение нового товара?

***Стандартизация*** возможна в рамках региональных и мировых рынков, при условии учета неконтролируемых факторов, на региональном или глобальном уровнях соответственно.

Товарная стратегия в международном бизнесе строится с учетом принципа, что товар не только физический объект внешнеторговой сделки, но и всеобщий (совокупный) продукт — *total product*, приобретаемый покупателем. Он включает ряд компонентов (см. рис. 4.2).

Рис. 4.2. Основные компоненты совокупного продукта

Совокупный продукт легче стандартизировать, что важно с точки зрения глобальной стратегии, т. к. физический продукт варьируется в зависимости от конкретного рынка (примером может быть стратегия международного бизнеса компании «Кока-Кола»).

В международном бизнесе имеет значение тип товара: промышленный (производственного назначения) или потребительский.

Промышленные товары и эксклюзивные потребительские с известными брендами более легко подвергаются стандартизации, т. к. они менее чувствительны к зарубежной окружающей среде, то же можно сказать о сопутствующих услугах.

Стандартизация продукта в рамках мировых, глобальных рынков характерна для таких общепризнанных товаров, как McDonald's hamburgers, Coca-Cola, Levi Strauss, Sony televisions и т. п.

Хотя в целом потребительские товары требуют более значительных изменений при адаптации к зарубежным рынкам и в меньшей степени подвержены стандартизации.

*Пример.* Европа — единое рыночное пространство, но потребительские предпочтения разнятся от страны к стране: французы предпочитают стиральные машины с верхней системой загрузки, англичане — загрузку с передней панели, для немцев важна скорость высушивания белья, итальянцы предпочитают низкую скорость с последующим досушиванием на солнце, в развивающихся странах популярны неавтоматические стиральные машины из-за их дешевизны.

Основная причина потребительских предпочтений — в социокультурных факторах. В этой связи весомую роль играет сегментация международных рынков.

***Сегментация международных рынков*** *— процесс идентификации различных групп покупателей в зависимости от их потребительских предпочтений.*

Сегментация может осуществляться различными путями:

- оценка географической и демографической группы факторов (пол, возраст, образовательный уровень);
- социокультурные факторы (социальные группы, классы, касты, ценностные ориентации, религия жизненные предпочтения, доходы);
- психологические факторы (персоналии).

Сегментация международных рынков позволяет выбрать соответствующую стратегию — *стандартизация* или *адаптация*.

***Стратегия продвижения товара*** зависит от трех составляющих:

1) продвигается ли один и тот же товар на разные рынки;
2) адаптируется ли физический товар к зарубежным рынкам;
3) как осуществляется сопровождающая информация (дизайн, реклама, инструкция) продукта в соответствии с

а) стандартизацией, б) адаптацией, в) продвижением нового товара.

Существует шесть наиболее используемых в международном маркетинге стратегий:

1) один товар — одна сопровождающая информация (дизайн и реклама одинаковы, например, продукция фирмы «Avon»);
2) один товар — разная информация. («Хонда» рекламирует мотоциклы в США как средство передвижения, приносящее удовольствие, в Бразилии это основной вид транспорта);
3) товар адаптируется — информация та же (продукты питания — китайская, японская кухни, джинсы Levi Strauss);
4) товар адаптируется — информация адаптируется (Кока Кола);
5) разные товары — одна сопровождающая информация (известные напитки в дешевых пластиковых или стеклянных бутылках, или дешевые стиральные машины в развивающихся странах; реклама одна — функции, свойства разные);
6) разные товары — разная информация.

Другим важным аспектом маркетинга в международном бизнесе является ***система дистрибуции***.

Типовая система дистрибуции представлена на рис. 4.3.

Рис. 4.3. Типовая система дистрибуции [2]

[2] Составлено по: Hill C.W.L. Op. cit. Chap. 12. P. 402.

*Стратегия дистрибуции* может быть связана:

а) с поставкой товаров на зарубежные рынки (экспорт);

б) зарубежной дистрибуцией — распространением товара на конкретном зарубежном рынке, что тесно связано с выбором каналов сбыта.

Важной частью стратегии продвижения товара, значимость которой сравнима с рекламой, являются персональные продажи. Меры продвижения зависят от ряда факторов: относительных издержек, доступных источников, возможности использования медиа-средств и типа продаваемого продукта. Примером может быть сетевой маркетинг по продаже Гербалайфа, косметики и т. п. Обычно используется там, где коммерческое телевидение или радио недоступны или где рынок слишком мал, чтобы тратиться на дорогую телерекламу (Гербалайф в России в 90-х гг. XX в.).

Как правило, персональные продажи сопровождаются рекрутингом.

***Рекрутинг** — найм продавцов, подбираемых с учетом наличия социально-культурных характеристик, адаптированных к местному рынку, знающих потребительские предпочтения и возможные каналы сбыта.*

Учитывая вышеперечисленные характеристики, можно выделить два основных вида маркетинговой стратегии на международных рынках: стратегия «подтягивания» (pull) и стратегия «проталкивания» (push) товара.

*Стратегия «подтягивания»* используется, если:

- имеют место продажи промышленных и/или совершенно новых товаров;
- протяженность дистрибутивных каналов короткая;
- в большей степени эффективны персональные продажи;
- реклама в средствах массовой информации используется мало.

*Стратегия «проталкивания»* используется, если:

- продвигаются потребительские товары;
- дистрибутивные каналы протяженные;
- эффективна реклама в средствах массовой информации, включая электронные медиа-средства.

Важнейшей частью стратегии продвижения товара является ***реклама***, которая строится с учетом различных потребительских предпочтений.

Производителями могут использоваться *глобальные и региональные бренды*. Один из принципов предпочтения региональных брендов заключается в следующем — лучше иметь шанс использовать один региональный источник, чтобы делать высококвалифицированную работу, чем искать источники по всему миру, работающие по тем же стандартам. Компании создают региональные организации, где такие функции, как маркетинг, централизованы.

С другой стороны, медиа-средства, глобальное и региональное спутниковое и кабельное телевидение становятся общедоступными, что упрощает всеобщий доступ к рекламе.

***Ценовая стратегия*** — третья по значимости в маркетинговой стратегии, влияющая напрямую на доход фирмы и являющаяся основной детерминантой прибыли предприятия.

В международном бизнесе можно выделить 2 базовые позиции, влияющие на ценообразование:

1) взаимодействие маркетинга с другими функциональными составляющими фирмы;
2) внешние факторы, влияющие на деятельность фирмы.

Что касается первой позиции, то следует иметь в виду разные взгляды на цены у представителей различных функциональных служб:

- финансисты заинтересованы в ценах, которые приносили бы прибыль и благоприятствовали стабильному потоку наличности;
- работники производства хотят, чтобы цены способствовали большим объемам продаж, не угрожающим сокращением производства;
- юристов волнуют антидемпинговые и другие разбирательства, которые могут иметь место при наличии разных цен, в соответствии с типом покупателей;
- бухгалтерские службы заботят последствия влияния установления цен на налогооблагаемую базу.

Менеджеры по продажам на зарубежных рынках заинтересованы в установлении высоких экспортных цен, но таких, которые позволяли бы избегать конкуренции с товарами компаний, покупающих для экспорта и перепродающих на зарубежные рынки (параллельный импорт).

Говоря о второй позиции, мы должны учитывать два вида ценообразования:

1) ценообразование на зарубежных рынках — на рынке конкретной страны;
2) международное ценообразование при экспорте.

*Первый вид* зависит от ряда факторов:

- наличие ценового контроля в стране на определенные товары;
- фиксирование цен на все или некоторые группы товаров. В большинстве случаев в странах нет специальных соглашений, какие товары можно считать важнейшими, необходимыми. В некоторых странах контролируются цены даже на бензин, продукты питания, украшения, в то время как в других — только на основные продукты питания. В странах с наличием закона о несправедливой конкуренции минимальные цены контролируются в большей степени, чем максимальные (в Германии, например, в некоторых случаях запрещены купоны и скидки, использование которых может нарушить минимальные ценовые ограничения);
- наличие определенных импортных пошлин;
- разница в оплате труда;
- существование государственной монополии;
- состояние конкуренции на местном рынке;
- членство в интеграционных группировках.

*Второй вид* ценообразования связан с внутрикорпорационными продажами и установлением трансфертных цен.

***Трансфертные цены** — цены на товары и услуги при внутрикорпорационных продажах* (например: один филиал МНК продает товар или услугу другому; родительская компания продает филиалу, и наоборот). В современных условиях господствует тенденция к установлению трансфертных цен штаб-квартирой.

Ценообразование во многом зависит от антидемпинговой и торговой политики государства.

Важной составной частью маркетинговой стратегии в международном бизнесе является паблик рилейшнз.

***Паблик рилейшнз (Public relations)** — разнообразие коммуникативных методов, используемых фирмой для создания и сохранения наиболее благоприятного имиджа в обществе.*

*Например*: «Кока-Кола» в Японии тратит ежегодно 5 млн долл. на финасирование детских социальных программ, программ поддержки инвалидов. «IBM» в Японии тратит 1 % своей прибыли на разного рода социальные программы. «Procter & Gamble» вкладывает ежегодно миллионы долларов в различные общественные проекты в 60 странах мира [3].

Таким образом, основными составляющими маркетинговой стратегии в международном бизнесе являются: товарная стратегия, система дистрибуции, ценовая политика, рекламная деятельность и паблик рилейшнз.

## ЗАДАНИЯ

**1. Объясните, какие маркетинговые принципы использует «Тойота» при продаже своих моделей «Lexys» и «Тойота» («Королла»), зная, что последняя является товаром, продаваемым при вхождении на зарубежные рынки. Аналогично действуют производители персональных компьютеров, ориентируясь на разные группы покупателй (бизнес и домашние пользователи). Уточните, как?**

**2. Охарактеризуйте особенности потребительского поведения следующих возрастных групп в таких странах, как Россия, Китай, страны Запада:**

тинэйджеры, 45—55 лет, свыше 60.

**3. Какие из перечисленных пищевых продуктов имеют потребительские предпочтения: во всем мире? в некоторых странах?**

Гамбургеры, замороженные продукты, «Кока-Кола», сыр, кофе, спагетти, чай, суши, пицца.

**4. Чем объяснить большее потребительское предпочтение мощных полноприводных крупногабаритных автомобилей американцев по сравнению с европейскими?**

**5. Используя данные таблицы, обоснуйте ценовую стратегию фирм.**

---

[3] Procter & Gamble «Leading in our Communities»: Annual Report *www.pg.com/info/finansial-center/annual-report/newsbriefs/leading.html* (February 19, 1998)

**Цены в крупнейших городах мира (1994—1995, долл.)**

**6. Используя данные сайта *www.businessweek.com/1999/99_50/b3659074.htm*, обоснуйте, как существующие теории объясняют современную международную электронную торговлю.**

**7. Зайдите на сайт *www.wto.org* и проанализируйте последовательность рассмотрения ВТО ситуации с электронной торговлей.**

## КЕЙСЫ

### Кейс 1. Этапы развития внешнеторговой политики Ганы и Южной Кореи

В 1970 г. уровень жизни в Гане и Южной Корее был приблизительно одинаковым. В 1970 г. показатель ВНП на душу населения в Гане был 250 долл., а в Южной Корее — 260 долл. К 1995 г. ситуация кардинально изменилась. В Южной Корее ВНП на человека составлял 9,700 долл., а в Гане лишь 390 долл., отражая чрезвычайно разные уровни экономического роста. Между 1968 и 1995 гг. уровень среднего ежегодного роста ВНП в Гане составил менее 1,4 %. А Южная Корея достигла уровня 9 % ежегодно в этих же временных рамках.

Чем же можно объяснить различие в недавней экономической истории Ганы и Южной Кореи? Простого ответа дать невозможно, но отношение обоих государств к международной торговле может частично объяснить эту ситуацию. Исследование, проведенное Мировым банком, показывает, что правительство Южной Кореи проводило такую политику, которая поощряла компании Южной Кореи участвовать в международ-

ной торговле. Действия правительства Ганы препятствовали вовлечению местных производителей в международную торговлю. Как следствие таких действий, в 1980 г. торговля составила 18 % ВНП Ганы, по сравнению с 74 % в Южной Корее.

В 1957 г. Гана стала первой независимой колонией Великобритании в Западной Африке. Ее первый президент, Кваме Нкрума, оказывал влияние на остальную часть континента своими идеями о панафриканском социализме. Для Ганы это значило высокие тарифы на многие импортные товары, политику импортозамещения, а также принятие программы, которая не стимулировала предприятия Ганы к развитию экспортных операций. Результатом стала явная катастрофа, превратившая одну из самых процветающих африканских наций в одну из самых бедных.

В качестве иллюстрации неверной внешнеторговой политики Ганы, разрушившей экономику страны, рассмотрим участие государства в продаже какао. Сочетание благоприятного климата, хороших почв и доступа к мировым судоходным путям дали Гане абсолютное преимущество в производстве какао. Это одно из лучших мест в мире для его выращивания. Как следствие, в 1957 г. Гана являлась самым большим производителем и экспортером какао в мире. Затем правительство независимой страны создало Государственный комитет, контролирующий продажу какао. Комитету было предоставлено право назначать цену на какао, и он стал единственным покупателем всего какао, выращиваемого в Гане. Комитет снизил цены, которые он платил фермерам за какао, и в то же время продавал какао на мировых рынках по мировым ценам. Таким образом, он мог купить фунт какао у фермера за 25 центов и продать его за 50 центов. В сущности, Комитет накладывал таможенные пошлины, платя фермерам за какао значительно меньше, чем оно стоило на мировых рынках, а разницу помещал в государственную казну. Эти деньги использовались для финансирования правительственной политики по проведению национализации и индустриализации.

В период между 1963 и 1979 гг. цена, которую Комитет по продажам платил фермерам в Гане, увеличилась на 6 показателей, в то время как цена на потребительские товары увеличилась на 22 показателя, а цена на какао в соседних странах — на 36 показателей! В реальном выражении, фермеры Ганы каждый год получали все меньше и меньше от Комитета по продаже какао, в то время как мировые цены увеличились значительно. Фермеры Ганы отреагировали на это перейдя на произ-

водство необходимых продуктов питания, которые можно было продавать в Гане. Производство и экспорт какао в стране снизились на одну треть в течение следующих семи лет. В то же время попытки правительства Ганы выстроить индустриальную базу с помощью государственных предприятий закончились неудачей. Снижение доходов от экспорта погрузило страну в рецессию, за которой последовало снижение валютного резерва, что резко снизило способность страны оплачивать необходимый импорт.

Торговая политика правительства Ганы, ориентированная на внутренний рынок, вылилась в перемещение ресурсов страны от доходной деятельности по выращиванию какао — где она имела абсолютное преимущество в мировой экономике — к выращиванию необходимых продуктов и производству, в котором у нее не было никаких преимуществ. Это неэффективное использование ресурсов страны нанесло серьезный ущерб экономике Ганы и сдерживало ее экономическое развитие.

Рассмотрим теперь торговую политику, принятую правительством Южной Кореи. Мировой банк охарактеризовал торговую политику этой страны как очень сильно ориентированную на внешний рынок. В программах правительства Южной Кореи особое значение уделялось низким таможенным пошлинам на промышленные товары (не на сельскохозяйственные) и стимулам для фирм, занимающихся экспортными операциями. Начиная с конца 50-х гг., правительство Южной Кореи постепенно снижало тарифы на импорт с 60 % от цены импортируемого товара до менее чем 20 % от этой цены в середине 80-х гг. На многие несельскохозяйственные товары таможенные пошлины были совсем отменены. Вдобавок количество импортируемых товаров, облагаемых квотами, было уменьшено с 90 % в конце 50-х до 0 к началу 80-х гг.

В течение того же периода страна постепенно снизила субсидии, предоставляемые экспортерам из Южной Кореи, в среднем с 80 % от их отпускной цены до менее чем 20 % от их цены в 1984 г. За исключением сельскохозяйственного сектора (где удерживался контроль за импортом), Южная Корея постепенно двигалась к политике свободной торговли.

Ориентация Южной Кореи на внешний рынок была вознаграждена впечатляющими изменениями ее экономики. Вначале ресурсы страны передвинулись от сельского хозяйства к производству трудоемких товаров, особенно текстиля, одежды и обуви. Большое предложение дешевой, но хорошо обученной рабочей силы усилило сравнительное преимущество

Южной Кореи в трудоемком производстве. В последние годы, когда оплата труда возросла, развивающимися в экономике были капиталоемкие производственные сектора, особенно это касалось производства моторных транспортных средств, полупроводников, бытовой электротехники и продвинутых материалов. В результате этого Южная Корея пережила значительные изменения. В конце 50-х гг. 77 % населения было заняты в сельскохозяйственном секторе, сегодня эта цифра составляет менее 20 %. В тот же период времени рост ВНП благодаря расширению производства вырос с 10 до 30 %, в то время как общий ВНП ежегодно увеличивался на 9 %.

**Вопросы:**

1. Проведите сравнительный анализ действий правительств Ганы и Южной Кореи. Обоснуйте правительственные точки зрения.
2. В чем, на Ваш взгляд, основные просчеты правительства Ганы? Могло ли оно, действуя подобным образом, добиться лучших результатов?
3. Почему, по Вашему мнению, руководство Южной Кореи изначально пошло другим путем? (Используйте знания известных теорий международной торговли.)

### Кейс 2. «Hewlett-Packard» в Сингапуре

В конце 60-х гг. «Hewlett-Packard» (HP) искала в Азии недорогое местоположение для производства электронных составляющих, в которых использовались трудоемкие технологии. Компания рассмотрела несколько местоположений и остановилась на Сингапуре, открыв там свой первый завод в 1970 г. Хотя город не отличался самыми низкими трудозатратами в регионе, они были ниже по отношению к Северной Америке. Также Сингапур обладал рядом преимуществ, которые нельзя было найти в других местах в Азии. Образовательный уровень местных рабочих был высок. Многие люди владели английским. Правительство Сингапура казалось стабильным и приветствовало экономическое развитие. В городе была одна из лучших инфраструктур региона, включающая хорошие средства сообщения, транспортную сеть и быстро развивающуюся промышленную и коммерческую базу. HP также смогла получить от правительства Сингапура благоприятные условия, касающиеся налогов, пошлин и субсидий.

Вначале завод не производил ничего кроме основных компонентов. Сочетание низких расходов на зарплату и благопри-

ятного налогового режима сделали завод доходным на ранней стадии развития. В 1973 г. HP перевела производство одного из своих основных портативных калькуляторов из США в Сингапур. Целью было снизить производственные затраты, что быстро удалось сделать на заводе в Сингапуре. Будучи уверенным в способности этого завода производить целые товары, а не только отдельные части, руководство HP перевело производство и других товаров в течение следующих нескольких лет в Сингапур, включая производство клавиатур, дисплеев и интегральных схем. Однако все эти товары все еще разрабатывались и изначально производились в США.

Изменение в статусе произошло в начале 1980 г., когда HP начала всемирную кампанию по повышению качества продукции и снижению затрат. HP перевела производство своего калькулятора «HP41C» в Сингапур. Менеджеры на заводе в Сингапуре получили задание значительно снизить производственные затраты, на что они заявили, что это возможно сделать только при том условии, если им разрешат изменить дизайн товара, и его производство в этом случае потребует меньших затрат. Центральное руководство HP согласилось, и 20 инженеров из Сингапура работали в течение года в Америке, чтобы узнать, как проектировать особые интегрированные схемы. Вернувшись с этими знаниями в Сингапур, они начали реконструировать «HP41C».

Результатом стал огромный успех. Изменив «HP41C», сингапурские инженеры смогли снизить производственные затраты на 50 %. Используя эту приобретенную способность по проектированию товаров, завод в Сингапуре начал реконструировать и другие товары, которые он производил. Руководство HP было настолько впечатлено успехами этого завода, что в 1983 г. производство всей линии калькуляторов было перенесено в Сингапур. За этим последовал частичный перенос в Сингапур производства чернильного принтера в 1984 г. и клавиатуры в 1986 г. Во всех случаях завод занимался реконструкцией товаров, и во многих случаях ему удавалось снизить производственные расходы на более чем 30 %. Однако все эти товары все еще разрабатывались и изначально производились в США.

В конце 80-х — начале 90-х гг. завод в Сингапуре взял на себя добавочные обязательства, особенно касающиеся бизнеса по производству чернильных принтеров. В 1990 г. завод получил задание реконструировать HP-принтер для японского рынка. Хотя первый вариант был неудачным, менеджеры в Сингапуре настаивали, чтобы им предоставили вторую попытку. И в 1991 г.

они получили задание изменить принтер «DeskJet 505» для японского рынка. В этот раз проектируемая модель имела успех, со значительным уровнем продаж в Японии. Ободренный этим успехом, завод продолжал брать добавочные обязательства по реконструкции товаров. Сейчас он считается ведущим заводом внутри международной сети HP, отвечая не только за производство, но и за разработку и дизайн серии небольших принтеров, ориентированных на азиатский рынок.

**Вопросы:**

1. Покажите преимущества Сингапура с точки зрения инвестора.
2. С чем связаны новшества, внесеные в технологический процесс по предложению сингапурской стороны?
3. Каковы, на Ваш взгляд, перспективы развития подразделений HP?

### Кейс 3. Маркетинговая стратегия «Procter & Gamble»

«Procter & Gamble» (P & G) — крупная американская компания по производству потребительских товаров, заслужившая репутацию одной из лучших мировых торговых фирм. Имея свыше 80 основных брендов, P & G получает 20 млрд долл. доходов по всему миру. P & G доминирует в производстве жидких моющих средств, чистящих средств и средств личной гигиены. Компания развивалась на зарубежных рынках в послевоенные годы, следуя своей международной стратегии — осуществляя перенос фабричных марок и маркетинговой политики, разработанных в США, в страны Западной Европы — вначале довольно успешно. В течение следующих 30 лет в результате этой программы появилась классическая международная фирма, в которой новая продукция и новые маркетинговые стратегии разрабатывались в США, а затем их переносили в другие страны, осуществляя при этом только минимальную адаптацию программ для размещения их в других странах.

Первые признаки дефектности этой политики появились в 1970-х гг., когда P & G потерпела серьезные неудачи в Японии. К 1985 г., после 13 лет работы в Японии, P & G все еще теряла 40 млн долл. в год. Разместив одноразовые полотенца на японском рынке и имея 80 % доли на рынке, к началу 1980-х гг. компания владела лишь скудными 8 %. Лидирующие позиции на рынке заняли три основные японские фирмы по производству потребительских товаров. Проблема P & G заключалась в том, что ее полотенца, на вкус японских потребителей, были

недостаточно объемными. Японская фирма «Kao» разработала собственную линию производства товаров, которые больше соответствовали вкусам японцев. «Kao» поддержала свой новый товар стремительной маркетинговой кампанией и была быстро вознаграждена, получив 30 % рынка. Только позже P & G поняла, что ей нужно было изменить полотенца, чтобы удовлетворить вкусам японских потребителей. В результате P & G смогла увеличить свою долю на рынке до 30 %. И как пример международного признания, полотенца, которые P & G разработала для японского рынка, стали пользоваться огромным спросом в США.

Опыт P & G с одноразовыми полотенцами в Японии побудил компанию обдумать процесс разработки своих новых товаров и философию маркетинга. Компания признала, что ее метод ведения бизнеса, ориентированный только на США, больше не работал. С конца 80-х гг. P & G пыталась более ответственно подходить к разработке новых товаров и маркетинговых стратегий для своих филиалов в Японии и Европе. В результате компания стала более чутко реагировать на местные отличия во вкусах и предпочтениях потребителей и признала, что хорошие товары могут быть разработаны и за пределами США.

Несмотря на явные изменения в P & G, появление компании на польском рынке шампуней проиллюстрировало, что у нее еще есть перспективы для изменений своих установившихся давно традиций. Летом 1991 г. P & G появилась на польском рынке со своим шампунем «Vidal Sasson Wash & Go», (шампунь и кондиционер в одном флаконе), который пользовался огромным спросом в США и Европе. Запуск продукта поддерживался маркетинговой кампанией, выполненной в американском стиле в невиданных для Польши масштабах. Вначале, казалось, кампания срабатывала, так как P & G завладела более 30 % рынка шампуней в Польше, но вначале 1992 г. продажи внезапно упали. Затем пошли слухи: «Wash & Go» вызывал перхоть и потерю волос — заявления, которые P & G активно отвергала. Затем появились шутки. Та, которая была распространена в Польше, звучала так: «Я помыл свою машину “Wash & Go” и шины полысели». А когда президент Лех Валеса предложил свою кандидатуру на пост премьер-министра, критики высмеяли эту идею как «сочетание два в одном, так же как “Wash & Go”».

Где же P & G допустила ошибку? Самое распространенное предположение — это то, что компания слишком жестко

продвигала «Wash & Go» в стране, которая с небольшим энтузиазмом отнеслась к дерзкому американскому стилю рекламирования товара. Опрос, проведенный «Pentor», частной компанией по рыночным исследованиям в Варшаве, показал, что поляков, которым не нравилась реклама P & G, было в три раза больше, чем тех, которым она нравилась. «Pentor» также утверждала, что выдающаяся рекламная кампания имела противоположный эффект, потому что долгие годы коммунистической пропаганды заставили поляков сделать вывод о том, что реклама — это просто способ избавиться от товара, который никто не хочет покупать. Некоторые также полагали, что «Wash & Go», который разработали для американских потребителей, моющих голову ежедневно, был слишком замысловат для польских покупателей, которые менее зациклены на личной гигиене. Таким образом, P & G еще раз столкнулась с собственными ошибками, потому что опять был осуществлен перенес продукта и маркетинговой стратегии из США в другую страну без каких-либо изменений по отношению к вкусам и предпочтениям местных потребителей.

**Вопросы:**

1. Выделите основные преимущества маркетинговой стратегии «Procter & Gamble», дающие возможность продвижения на иностранные рынки.
2. Обоснуйте причины неудач компании в некоторых странах.
3. Назовите, какие из составляющих маркетинговой стратегии использовались компанией с большим и меньшим успехом?

### Кейс 4. Маркетинговая стратегия «Nike»

«Nike» (безобразный американец) всегда культивировала имидж бунтаря — James Dean в кедах. «Nike» была основана в 1972 г. Филом Найтом, звездой спорта в прошлом, и Билом Бауэрманом, его тренером. С того момента компания превратилась из простого поставщика кроссовок для профессиональных атлетов в международного лидера по производству атлетической обуви и одежды с уровнем продаж в 10 млрд долл., 40 % из которых поступают из-за рубежа. Три фактора поддерживают успех компании — качество и новые идеи в продукции, предоставление услуг спонсора ведущим атлетам, таким как Майкл Джордан и Тайга Вудз, и международная реклама, которая обеспечила компании устойчивый имидж.

Имидж «Nike» как хладнокровного борца-бунтаря прослеживается во всех рекламных кампаниях. Рекламы «Nike» убеждают своих покупателей забыть о последствиях и Просто Сделать Это! Конечно, облачившись сначала в одежду «Nike». В Америке идея бунтарства работала очень хорошо. «Nike» является ведущей фирмой на рынке, продавая 20 % обуви и одежды для каждого мужчины, женщины и ребенка в стране. Компания была настолько успешной, что ей трудно стало продолжать развиваться на рынке Америки. Фил Найт, генеральный директор «Nike», поставил цель увеличивать доходы на 15 % ежегодно и сосредоточил внимание компании на международных рынках, где возможности роста представляются более привлекательными. По сравнению с насыщенным рынком США, ежегодные продажи «Nike» составляют 4 долл. на человека в Японии, 3 долл. в Германии и около 2 центов в Китае. Фил Найт хочет, чтобы уровень международных продаж превосходил на 50 % уровень общих продаж.

В этой связи существует лишь одна проблема. Баскетбол до сих пор является периферийным спортом за пределами Америки. Бег — это тоже страсть в основном американцев. А уж о бейсболе и американском футболе вообще не может быть и речи! Если «Nike» собирается расширить свой международный бизнес, то ей нужно будет ориентироваться на доминирующий в мире спорт — футбол. Но во многих странах футбол представляет национальную страсть и гордость, а «Nike» — американская компания, причем американцы не очень сильны в футболе (по крайней мере, мужские команды, женские компании были мировыми чемпионами). Также у футбола есть лидирующие поставщики обуви и одежды, такие как «Adidas» и «Umbro», которые заключили контракты о спонсорстве с основными ведущими командами и спортсменами.

Однако Найт и его команда не боятся решать такую сложную задачу. Став еще раз неудачником, «Nike» вступила в агрессивную рекламную компанию с целью уведомления футбольного мира о существовании такой марки. Весной 1996 г. «Nike» объявила о своих намерениях по всему миру в сериях реклам футбольных журналов. «Европа, Азия и Латинская Америка, — вещала реклама, — сооружайте баррикады на своих стадионах. Прячьте свои трофеи. Вкладывайте деньги в дезодоранты. Как были сокрушены Азия и Латинская Америка, тоже произойдет и в Европе... мир предупредили». Мир, как оказалось, не развеселился. Реакция выражалась в словах: «что о себе думают эти американцы и при чем здесь дезодорант». Однако «Nike» только начала свою компанию.

Далее последовала телереклама, изображающая сатану и его демонов, играющих в футбол против команды «Nike». Реклама, которая обошлась в кругленькую сумму, шла по всему миру. Найт признал эту рекламу своей любимой, и она, действительно, очень хорошо работала в Америке. Европейские телевизионные компании, наоборот, посчитали ее слишком страшной и неприятной для показа в основное время вещания, когда телевизоры смотрят дети. Реклама также вызвала поток возмущенных писем от телезрителей. Но все это являлось зерном для мельницы американского бунтовщика, и поэтому «Nike» двинулась дальше с рекламой для английского телевидения, где звезда французского футбола рассказывал в подробностях, как он плюнул на своего фаната и обозвал своего тренера, что помогло ему заключить контракт с «Nike». После этой рекламы последовала резкая передовая статья против «Nike» в бюллетене управления футбольной федерацией ФИФА. Сеп Блаттер, нынешний президент ФИФА, осудил «рекламную тенденцию, которая прославляет насилие и плохой вкус... такой стиль не рекламирует никакие ценности, особенно если говорить о впечатлительной молодежной публике».

Что действительно вызвало антиамериканские разговоры в ведущих футбольных кругах, так это удачный ход «Nike» в Бразилии. Бразильская команда стала легендой, выиграв пять чемпионатов мира. Она также является живым символом бразильской культуры самба и источником национальной гордости. Представьте испытанный бразильцами шок, когда шумные американцы вальсируя вошли в город с огромной кучей денег и купили право на снонсирование национальной бразильской команды в течение следующих 10 лет, отстранив существующего спонсора «Umbro». Сделка, которая обошлась в 200 млн долл., предполагала участие бразильцев в матчах, организованных «Nike», а также в мероприятиях компании, помимо обязательства выступать в форме и обуви от «Nike» с логотипом этой компании. Для влиятельных футбольных кругов это было похоже на то, как будто вестготы захватили футбольный храм.

В то время как «Nike» отдалила от себя влиятельные футбольные круги, не совсем ясно, что происходит с намеченным рынком — молодежью мира. Влиятельные футбольные круги могут ненавидеть рекламу «Nike» с сатаной, но менеджеры компании говорят, что аудитория подростков была просто очарована, когда французский футболист Кантона, говоря «au revoir», забивает решающий гол через дьявола.

**Вопросы:**

1. Какие элементы маркетинговой стратегии представлены в данном кейсе достаточно подробно? С чем это связано?
2. Чем, по Вашему мнению, объясняется агрессивный тип рекламы «Nike»?
3. Что в ближайшей перспективе сможет предпринять компания для увеличения объемов продаж на зарубежных рынках?

## ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

1. International Business Resources. www.lib.unc.edu/reference/busecon/international_business/

2. CarlWeb (network of libraries). www.carl.org

3. Library of Congress (searchable databases for books and periodicals). www.loc.gov/

4. New York Public Library. www.nyl.org

5. Online Computer Library. www.ocic.org

6. World Wide Web Virtual Library. www.w3.org/hypertext/Data Sources/by Sybject/

7. Business Week. www.businessweek.com/

8. World population information (data and projections). www.census.gov/ipc/www/world.html

9. Main Economic Indicators & Country Graphs. www.oecd.org/std/gr.pdf

10. Political, Economic, and Financial Risk. www.duke.edu/~charvey/Country_risk/pol/pol.htm

11. Comparison of Country Risk Providers. www.duke.edu/~charvey/Country_risk/pol/poltab6.htm

## Тема 5

# Способы вхождения на зарубежные рынки

### 1. Предварительные вопросы для принятия решения о вхождении на зарубежные рынки

Решение вопроса о выходе на зарубежные рынки определяется тремя взаимосвязанными задачами:

1) принятие решения о вхождении на зарубежные рынки (когда и в каких масштабах);
2) выбор модели вхождения;
3) механизма экспорта.

Рассмотрим каждую из вышеназванных задач подробно.

Прежде всего фирма должна четко определиться с решением о необходимости вхождения на зарубежные рынки. Это предполагает выбор конкретного рынка из 188 стран-членов ООН, позволяющего реализовать потенциальные цели и задачи в долгосрочном периоде и достичь баланса между прибылью, издержками и рисками. Одними из основных показателей привлекательности рынков являются (наряду с рассмотренными ранее группами факторов) размеры рынка и покупательная способность различных групп населения.

Важно оценить *время вхождения* — первичное (связанное с первичным проникновением на зарубежный рынок конкретных товаров) или последующее (вторичное, третичное и т. д.)

*Преимущества первичного вхождения:*

- отсутствие конкурентов, возможность использования новых брендов;
- возможность создания своего круга потребителей;
- выстраивание объемов продаж; преимущества в издержках;
- создание благоприятного имиджа компании и установление социальных связей, позволяющих опередить последующих конкурентов.

*Недостатки первичного вхождения:*

- необходимость затрат времени и средств на изучение потенциального рынка;
- если первичное вхождение осуществляет промышленная компания, создающая новый для данной страны вид производства, необходимо создание соответствующей инфраструктуры, что требует существенных затрат;
- компания, начавшая работать на новом рынке, готовит потребителей для последующих (других) компаний;
- приходится преодолевать первоначальные трудности адаптации зарубежных потребителей к иностранной компании;
- возможно изменение государственного регулирования под влиянием проникновения зарубежных производителей на рынки.

*Масштабы вхождения* связаны с масштабами охвата зарубежных рынков, для чего необходимо сопоставить требуемый уровень и объем ресурсов с тем, что фирма в состоянии предложить. Независимо от того, какие масштабы вхождения, большие или незначительные, объемы первоначальных ресурсов могут быть одинаковыми.

## 2. Выбор модели вхождения

Существует несколько моделей вхождения на зарубежные рынки: экспорт, работа по лицензионным соглашениям, франчайзинг, совместные предприятия и создание филиалов за границей; контрактное производство; «продажи под ключ»; стратегические альянсы, — каждая из которых имеет свои преимущества и недостатки.

***Экспорт*** — наиболее распространенная, особенно на первоначальных этапах, модель вхождения; может быть прямым (при непосредственной продаже зарубежному потребителю) и косвенным ( продажи за рубеж при помощи посредников).

***Лицензирование*** *— соглашение, в соответствии с которым лицензиар гарантирует права на нематериальную собственность лицензиату (покупателю лицензии) на определенный период с условием получения ройалти.*

Нематериальная собственность включает патенты, авторские права, торговые марки изобретения, приемы, дизайн. Лицензионные соглашения предоставляют лицензиату качественные гарантированные права на использование нематериальных активов.

Если лицензиат продает товар с использованием лицензионного бренда, лицензиар вправе устанавливать стратегический контроль.

Для снижения рисков, возникающих во взаимоотношениях между лицензиаром и лицензиатом, связанных с получением равных выгод от использования лицензии, применяются *кросс-лицензионные соглашения*. Суть их в следующем: предоставляя лицензию на право пользования нематериальными активами зарубежному партнеру, в дополнении к получаемым ройалти-платежам фирма-лицензиар требует от партнера залицензировать некоторые из их собственных ноу-хау, с целью взаимного использования в дальнейшем. Эта мера способствует снижению рисков, так как лицензиат лишен возможности использовать нематериальные активы в единоличных целях, поскольку то же самое может предпринять лицензиар по отношению к нему.

*Пример.* Американская биотехнологическая фирма «Амген» продала лицензию на одно из ключевых лекарств, разработанных ею, — «Нупроген» — японской фармацевтической компании «Кирин». Лицензия давала право «Кирин» на продажу лекарства в Японии, в обмен «Амген» получала ройалти и права продавать некоторые лекарства «Кирин» на территории США.

> ***Франчайзинг*** *— разновидность лицензионного соглашения,в соответствии с которым франчайзер гарантирует франчайзи право пользования активами в соответствии со строго оговариваемыми условиями ведения бизнеса. Способ (тип) функционирования франчайзи — часть бренда франчайзера.*

Франчайзинг имеет много общего с лицензированием, основное отличие связано с более длительным сроком договора. Франчайзер оказывает помощь франчайзи по ведению бизнеса. Как и в случае лицензирования, франчайзер получает ройалти в виде определенного процента от дохода франчайзи. Если лицен-

зирование используется в большей степени производственными компаниями, то франчайзинг — в сфере услуг.

Быстрый рост сети «Мак-Дональдс» связан с использованием франчайзинговой стратегии, в соответствии с которой жесткие требования предъявляются операционному менеджменту ресторанов: меню, способу приготовления блюд, управлению персоналом, дизайну помещения, расположению здания, также оказывается финансовая помощь и помощь в подборе и подготовке кадров.

***Совместные предприятия*** — один из наиболее популярных способов вхождения на зарубежные рынки в последние десятилетия.

Характеристики международных совместных предприятий:

- совместное владение двумя или несколькими независимыми зарубежными фирмами, одна (или более) из фирм участниц которого — нерезидент для данной страны. Доли собственности при этом могут варьироваться. Как правило, совместные предприятия создаются с равными долями собственности (50/50 %), при этом формируется совместная команда менеджеров. Если же какая-то из сторон имеет большую долю, она вправе устанавливать более жесткий контроль.
- совместные предприятия относятся к «внутренним» способам вхождения на зарубежные рынки, которые связаны с прямыми зарубежными инвестициями.
- еще одним направлением последних лет является создание филиалов (отделений) за границей со стопроцентной собственностью путем учреждения нового предприятия или приобретения действующего с целью продвижения продукции на рынок данной страны.

***Контрактное производство*** осуществляется двумя путями.

*Первый* связан с вхождением на зарубежные рынки без инвестирования в оборудование предприятия, при этом заключается контракт с местным предприятием по поводу производства товаров в соответствии со стандартами зарубежной фирмы, имеющий известный бренд, под эгидой которого осуществляется маркетинг продукции.

*Второй* — с заключением субконтракта на монтажно-сборочные работы или на производство комплектующих для независимых зарубежных компаний. Эта практика аналогична прямому зарубежному инвестированию. Если международная фирма является по условиям субконтракта самым крупным или единственным покупателем продукции, по сути, это аналогично созданию новой компании, так как за счет потребления производимой продукции обеспечиваются рабочие места и само производство. Часто международная фирма предоставляет займы предприятию-контрактнику по типу взаимоотношений между материнской и дочерней компаниями. Это называется «прямые зарубежные инвестиции без инвестирования» («foreign direct investment without investment») [1].

> ***«Продажи под ключ»*** *(«Turnkey project») — контракт, по которому одна из сторон разрабатывает детальный план проекта для зарубежного клиента, включая подготовку персонала, а затем передает клиенту право управления предприятием, которое готово к производству.*

Эта модель наиболее распространена в строительстве химических, фармацевтических, нефтеперерабатывающих и металлообрабатывающих предприятий, требующих дорогостоящих производственных технологий.

> ***Стратегический альянс*** *— создание союзов, основанных на партнерстве между конкурентами, потребителями, поставщиками с целью достижения быстрого вхождения на зарубежные рынки, обеспечения выгодного доступа к новым товарам, технологиям, рынкам, распределению затрат, связанных с издержками, с поиском ресурсов, и разделения рисков.*

Альянсы могут включать разные типы партнерства. Компании, желающие получить новые технологии, будут использовать перекрестное лицензирование (каждый лицензирует свою технологию для другого). Если цель связана с необходимостью проведения исследований и разработки ресурсов, создается R & D партнерство — партнерство по исследованию и развитию.

---

[1] См.: Ball D., McCulloch W. International Business: the challenge of Global Competition. USA: Irwin, 1999. P. 77.

Например, в 1977 г. «Intel», «Motorola» и «Advanced Micro Devices», три наиболее продвинутые компании в сфере производства компьютерных чипов, заявили о формировании неприбыльной компании под названием EUV («Extreme Ultraviolet»). Этот проект, оцениваемый в 250 млн долл., был крупнейшим коммерческим исследовательским партнерством между производственниками (промышленностью) и правительством. Три государственные лаборатории получали права на использование имеющихся технологий, а компьютерные компании получали права на использование результатов технологий по своему усмотрению для создания новых чипов. Альянс был открыт также для европейских и японских производителей.

Альянсы могут создаваться как совместные предприятия по производству и маркетингу продукта, например, если одна сторона заинтересована в приобретении конкретных технологий и в обмен готова предоставить свое производственное оборудование, здания, финансовое обслуживание.

Альянсы могут создаваться по принципу слияния и поглощения для усиления позиции в конкурентной борьбе за счет увеличения объемов капитала, объемов производимой продукции, особенно в конкурентной борьбе между предприятиями триады.

Как правило, первоначальное проникновение на зарубежные рынки связано с экспортными операциями. Если эта стадия успешна, могут создаваться зарубежные компании по продаже продукции. После того как компании достигают успеха в маркетинге продукции, в увеличении продаж, создаются заводы по производству товаров из импортных составляющих, которые в конечном итоге могут быть преобразованы в предприятия с законченным циклом производства, выпускающие конечный продукт. Общая схема принятия решения о способах вхождения на зарубежные рынки представлена на рис. 5.1.

Рис. 5.1. Принятие решения
о способе вхождения на зарубежный рынок [2]

[2] Составлено по: Hill C.W.L. Global business today. N. Y.: McGraw-Hill, Irwin, 2003. P. 5. Chap. 6. P. 219.

## 3. Классификация типов и видов вхождения на зарубежные рынки

*Примечание*. Составлено по: Hill C.W.L. Op. cit. Chap. 11. P. 357—359.

Продвижение от зарубежной торговли к прямым зарубежным инвестициям — не единственный путь. В странах, где уже имеются функционирующие зарубежные предприятия конкурентов, могут сразу создаваться производственные предприятия.

## 4. Преимущества и недостатки моделей вхождения на зарубежные рынки

*Примечание*. Составлено по: Hill C.W.L. Op. cit. P. 5. Chap. 11. P. 377.

## ЗАДАНИЕ

**1. Зайдите на сайт компании «Дженерал Моторс» *www. generalmotors.com* и выделите основные характерные черты ее международных операций.**

## КЕЙСЫ

### Кейс 1. Компания «Тойота»: способы проникновения на зарубежные рынки

Во многих отношениях «Тойота» стала жертвой своих собственных успехов. До 60-х гг. «Тойота» оставалась неизвестной автомобильной компанией. В 1950 г. «Тойота» выпустила всего лишь 11 700 транспортных средств. В 1970 г. производство увеличилось до 1,6 млн машин, а в 1990 г. цифра достигла 4,12 млн. С течением времени «Тойота» стала третьей по значимости автомобильной компанией и самым большим экспортером машин в мире. По мнению многих аналитиков, резкий подъем «Тойоты» связан с высоким уровнем производства и моделями машин мирового класса, все это превратило ее не только в самую продуктивную автомобильную компанию мира, но и в корпорацию, которая постоянно производила высококачественные автомобили, имеющие лучший дизайн.

Большую часть своего существования «Тойота» экспортировала автомобили на мировые рынки со своих заводов в Японии, однако к началу 80-х гг. политическое давление и разговоры о местных правилах заставили изначально нерасположенную к этому компанию «Тойота» пересмотреть свою стратегию экспорта. В 1981 г. «Тойота» уже согласилась на «добровольные» ограничения по экспорту с США, следствием этого было отсутствие роста экспорта с 1981 по 1984 г. В результате «Тойота» задумалась об открытии своих заводов по производству машин за рубежом.

Первый завод появился как совместное предприятие с «General Motors» (50/50 %) в 1983 г. под названием «New United Motor Manufacturing Inc.» (NUMMI). NUMMI, расположенная во Фремонте (Калифорния) начала выпускать автомобили «Chevrolet Nova» для GM в декабре 1984 г. Максимальная производительность этого завода была 250 тыс. машин в год.

Для «Тойоты» совместное предприятие предоставило возможность узнать, сможет ли она выпускать качественные ма-

шины в США, используя американских рабочих и поставщиков. «Тойота» также приобрела опыт в общении с американским профсоюзом, поэтому избежала «добровольных» ограничений по импорту. К осени 1986 г. завод работал на полную мощность, и по первым показателям можно было судить, что завод приближался к уровню производительности и качества, близкому к тем, которые достигались на главном заводе «Тойоты» в Японии — «Такаоке».

Воодушевленная своим успехом с NUMMI, «Тойота» в декабре 1985 г. объявила, что она построит завод по производству автомобилей в Джорджтауне (Кентукки). Завод, начавший свою функционирование в мае 1988 г., официально имел мощность производства до 200 тыс. «Camrys» в год, однако к началу 1990 г. завод выпускал 220 тыс. машин в год. Этот успех сопровождался заявлением «Тойоты» о постройке второго завода в Джорджтауне, который также должен производить 200 тыс. автомобилей в год. Два завода и NUMMI в общем дали «Тойоте» возможность производить 660 тыс. автомобилей в год в Северной Америке.

Помимо заводов в Америке, «Тойота» начала строить заводы в Европе в ответ на растущее протекционистское давление там. «Тойота» также предвидела уменьшение торговых барьеров в 1992 г. среди государств-членов Европейского союза. В 1989 г. было объявлено, что компания будет строить завод в Англии, который к 1997 г. произведет 200 тыс. машин в год. Подразумевалось, что после 1992 г. большая часть продукции завода будет экспортироваться в остальные страны Евросоюза. Это решение побудило премьер-министра Франции охарактеризовать Англию как «японского авианосца, находящегося на острове в ожидании атаки». Опасаясь того, что Евросоюз ограничит ее экспансию, «Тойота» присоединилась к другим японским автомобильным компаниям, согласившимся удерживать свою долю на европейском авторынке до 11 %, по крайней мере, до 2000 г.

Дела не всегда шли гладко. Основной проблемой было выстраивание сети поставщиков за рубежом, которую можно было бы сравнить с сетью «Тойоты» в Японии. На встрече с североамериканской ассоциацией поставщиков «Тойоты» в 1990 г. руководство компании довело до их сведения, что процент брака на запчасти, произведенных 75 североамериканскими и европейскими поставщиками был в сто раз больше по сравнению с уровнем брака запчастей, которые поставляют 147 японских поставщиков. Руководители «Тойоты» также отметили, что зап-

части, произведенные в Северной Америке и Европе имели тенденцию быть значительно дороже подобных запчастей, производимых в Японии. Из-за этих проблем «Тойота» импортировала многие запчасти из Японии для сборки автомобилей в Северной Америке и Европе. Однако увеличение импорта запчастей из Японии только усилило торговое напряжение между США и Японией. Большой объем импорта такого рода явился камнем преткновения в торговых переговорах между США и Японией. Чтобы выйти из этой ситуации, «Тойота» увеличила количество машин, собираемых в Северной Америке и Европе. К 1996 г. 70 % машин «Тойоты», собираемых в США и Европе, производилось на местном уровне, по сравнению с 40 % в 1990 г. Чтобы достичь этого, «Тойота» организовала интенсивное обучение поставщиков, как в Европе, так и в США, направленное на ознакомление местных поставщиков с японскими методами производства.

**Вопросы:**

1. Обоснуйте, какие из известных Вам способов и видов проникновения на зарубежные рынки использовала компания «Тойота».
2. Выделите основные проблемы, с которыми сталкивалась компания при работе на зарубежных рынках, с точки зрения менеджмента. Каким образом руководство компании пыталось их разрешить? Что, по Вашему мнению, можно было еще предпринять для решения названных проблем?

## Кейс 2. Новые многонациональные компании в Южной Корее

Важную роль в процессе превращения хозяйства Южной Кореи в современную индустриальную экономику в течение последних 25 лет сыграли дифференцированные бизнес-группы, известные под названием «chaebol». «Самсунг», являющийся ведущей chaebol, в 1998 г. имел доходы в 72 млрд долл. и включал в себя ряд индустрий, выпускавших электротовары (это один из крупнейших мировых производителей чипов памяти для компьютеров), автомобили, занимавшихся кораблестроением, авиационно-космическим комплексом и машинным оборудованием. За «Самсунгом» по размеру идут 3 другие chaebols — «Hyundai», LG («Lucky Goldstar») и «Daewoo». Вместе с 6 другими, меньшими по размеру, chaebols эти огромные диффе-

ренцированные промышленные группы вместе составляют около четверти ВНП Южной Кореи.

Исторически chaebol в Южной Корее пользовался дешевой рабочей силой, чтобы экспортировать ряд товаров в индустриальные страны. В последние годы, однако, затраты на землю и труд в Южной Корее резко возросли, сводя к нулю важные источники конкурентного преимущества chaebol в международной экономике. По данным анализа разных стран, проведенным Международным институтом по развитию управления (IDM), расположенным в Швейцарии, Южная Корея занимает 24 место из 41 развитых и развивающихся государств по показателю национальной конкурентоспособности, как раз за Таиландом и Чили, опережая Испанию и Мексику (тремя ведущими странами были США, Сингапур и Япония). В отличие от японских предприятий, с которыми часто сравнивают компании Южной Кореи, некоторые chaebols часто страдают от относительно низкого качества и худшего дизайна продукта. Однако, пытаясь удержать свою конкурентную позицию, chaebols в ответ на увеличившиеся затраты в Южной Корее стали расширяться в других странах, строя заводы там, где прямые затраты на труд меньше, а производительность выше, чем в родной стране. В 1996 г., например, «Daewoo» увеличила вложения в завод по производству видеомагнитофонов в Северной Ирландии для того, чтобы частично воспользоваться преимуществом дешевой рабочей силы. Средняя ежемесячная зарплата в 1300 долл. на заводе «Daewoo» по производству видеомагнитофонов в Куми (Южная Корея) была выше, чем зарплата в 1200 долл., выплачиваемая рабочим на подобном предприятии в Антриме (Северная Ирландия). Причем на ирландском заводе выработка каждого рабочего была на 20 % выше.

Другая причина для иностранных инвестиций со стороны chaebol — приобретение иностранных экономических объектов, у которых было качество, дизайн, инженерные ноу-хау или наличие рынка — все то, чего недоставало chaebol. Например, в начале 1995 г. «Samsung» купил 40 % AST, которая является одной из крупнейшей компаний по производству персональных компьютеров в США, за 378 млн долл. Подобным образом «Hyundai Electronics Industries», дочерняя компания «Hyundai», второй по значимости chaebol, недавно купила американскую компанию по производству дискет «Maxtor» за 165 млн долл. и подразделение «AT&T» по производству полупроводников за 340 млн долл. «Daewoo» тем временем приоб-

ретал автомобильные заводы в Восточной Европе, Вьетнаме и Бразилии, что являлось частью стратегии превращения в основного поставщика автомобилей в развивающиеся страны и при использовании низких трудозатрат экспортирования своей продукции в развитые страны.

Третья причина для иностранной экспансии южно-корейских chaebols — успокоить правительства иностранных государств, которые начали выражать беспокойство по поводу увеличивающегося притока корейской импортной продукции в их экономику. Особенно это было заметно в Западной Европе, где в Европейский комитет направлялись иски, утверждающие, что фирмы Южной Кореи занимаются демпингом товаров на европейском рынке, продавая их по ценам ниже, чем их производственные затраты, в попытке приобрести доли на рынке и оставить европейские фирмы без работы. Южная Корея пытается всеми силами уйти от таких обвинений, основывая производственные мощности в Европе. Например, последняя жалоба против «Samsung» и «Hyundai» со стороны европейских производителей была по поводу того, что объем инвестиций в производство оборудования для транспортировки пород в три раза превысил объем вложений обоих chaebols в производство оборудования в Европе.

Под таким давлением прямые иностранные инвестиции со стороны южнокорейских chaebols резко увеличились в последние годы. В 1987 г. южно-корейские фирмы вложили около 300 млн долл. в создание иностранных предприятий; к 1990 г. цифра достигла 1,5 млрд долл., в 1994 г. — 2,4 млрд долл., а в 1997 г. объем инвестиций достиг рекордных 4,9 млрд долл. С 1985 г. 50 % этих инвестиций направлялись в другие азиатские государства, 30 % — в Северную Америку и 15 % — в Европу. Однако финансовый кризис 1997—1998 гг., который сильно затронул Южную Корею, привел к временному замедлению этой деятельности. Многие chaebol имеют слишком много долгов и избыточной производственной мощности, чтобы намереваться проводить инвестиции на том уровне, который существовал в середине 90-х гг. Многие из крупнейших chaebols на самом деле сейчас являются многонациональными компаниями. Например, в 1996 г. Организация Объединенных Наций поставила «Daewoo» на 52 место среди крупнейших многонациональных компаний мира. «Samsung» сегодня имеет более 305 дочерних предприятий, расположенных в 65 странах. Многие наблюдатели ожидают, что экономика страны восстановится после кризиса 1997—

1998 гг., и, когда это произойдет, желание вкладывать деньги за пределами своей страны появится вновь.

**Вопросы:**

1. Обоснуйте основные способы вхождения на зарубежные рынки, используемые южнокорейскими фирмами.
2. Чем отличается деятельность южнокорейских корпораций на международных рынках от деятельности аналогичных компаний?

### Кейс 3. Анатомия неудавшегося союза

В июне 1984 г. «General Motors» и «Daewoo Group» в Южной Корее подписали договор, по которому каждая компания должна была вложить по 100 млн долл. в совместное предприятие (50/50 %) на территории Южной Кореи под названием «Daewoo Motor Company». Предполагалось, что новая компания будет выпускать автомобиль среднего класса «Pontiac Le Mans», на основе популярной немецкой машины «Opel Cadett» («Opel» является дочерней компанией GM, полностью находящейся в собственности Германии). Большая часть ежедневного управления совместным предприятием должна была осуществляться менеджерами «Daewoo», при ограниченном предоставлении технической и управленческой помощи со стороны менеджмента GM. В то время многие оценивали этот союз как очень умный ход со стороны обеих компаний. GM сомневалась в том, что производство небольших машин может быть прибыльным в США, где трудозатраты очень высоки, и поэтому находила много преимуществ в этом сочетании немецкой технологии и корейской рабочей силы. В то время Роджер Смит, президент GM, заявил корейским журналистам, что североамериканское представительство GM, вероятнее всего, будет импортировать от 80 тыс. до 100 тыс. машин в год, произведенных в «Daewoo Motor». «Daewoo Group» сможет познакомиться с превосходящими ее техническими навыками GM и получит доступ к самому большому авторынку мира — США.

Спустя 8 лет, в течение которых союз нес финансовые потери, совместное предприятие потерпело крах при взаимных обвинениях со стороны «General Motors» и «Daewoo». С точки зрения GM, дела пошли не так в 1987 г., как раз тогда, когда первый «Le Mans» скатился с поточной линии «Daewoo». Южная Корея проповедовала демократию, и поэтому по всей стране рабочие требовали повышения заработной платы. «Daewoo Motor» пострадало от серии ожесточенных забастовок, кото-

рые неоднократно останавливали производство «Le Mans». Чтобы успокоить рабочих, «Daewoo Motor» увеличило зарплату более чем в два раза. Внезапно производить «Opel» в Германии стало дешевле, чем в Южной Корее. (Зарплата в Германии была выше, уровень производительности также сильно отличался, что требовало меньших затрат на рабочую силу).

Кроме того, проблемы вызывало качество машин, скатывавшихся с поточной линии «Daewoo». Часто на «Le Mans» ломалась электрическая система, а система тормозов выходила из строя уже после нескольких тысяч миль. Вскоре «Le Mans» приобрели репутацию низкокачественных машин, и уровень продаж в США резко упал с 37 тыс. автомобилей в 1991 г. до 86 % от самых высоких продаж 1988 г. В результате такой дурной славы доля «Daewoo» на быстро растущем автомобильном рынке в Южной Корее также снизилась с 21,4 % в 1987 г. до 12,3 % в 1991 г.

Если «General Motors» была недовольна действиями «Daewoo», то разочарованию «Daewoo» в GM не было предела. Президент «Daewoo Group» Ким Ву Чунг заявил публично, что менеджеры GM были высокомерны и обращались с ним подло. Господин Чунг был зол на то, что GM пыталась запретить ему расширить рынок для машин «Daewoo». В конце 1988 г. в результате переговоров господин Чунг заключил сделку о продаже 7 тыс. автомобилей «Daewoo Motor» в Восточной Европе. Руководство GM сразу же попыталось забаллотировать сделку, указывая на то, что Европа является территорией немецкой дочерней компании GM «Opel». В конечном счете «Daewoo» согласилась ограничить продажу до 3 тыс. машин и более никогда не продавать их на территории Восточной Европы. Еще более испортил отношения тот факт, что, когда «Daewoo» разработала новую машину «Седан» и предложила GM продавать ее в США, GM не согласилась с этим предложением. Также менеджмент «Daewoo» утверждал, что низкие продажи «Le Mans» в США были связаны не с проблемами качества, а недостаточными усилиями GM в сфере маркетинга.

Сложности достигли апогея в 1991 г., когда «Daewoo» предложила GM согласиться расширить производственные мощности совместного предприятия. По этому плану каждый партнер должен был вложить еще 100 млн долл., чтобы «Daewoo Motor» увеличило свой выпуск в два раза. Руководство GM отказалось от этого предложения по причине того, что увеличившиеся объемы не помогут компании до тех пор, пока совместное предприятие не улучшит качество продукции. В конце 1991 г. руководство GM выдвинуло резкое предложение

«Daewoo» — либо GM выкупит долю «Daewoo», либо, наоборот, «Daewoo» выкупит долю GM в совместном предприятии. К удивлению GM, «Daewoo» согласилась выкупить долю GM. Разъединение было завершено в ноябре 1992 г. «Daewoo» должна была выплатить GM 170 млн долл. в течение трех лет за ее долю в 50 % в компании «Daewoo Motor».

**Вопросы:**

1. Назовите основные причины и цели создания альянса GM и «Daewoo Group».
2. Обоснуйте выдвигаемые обеими сторонами взаимные претензии, возникшие в процессе функционирования альянса.
3. Каковы, по Вашему мнению, могли быть возможные варианты разрешения конфликта?

### Кейс 4. **Международная экспансия «Wal-Mart»**

Основанный Сэмом Волтоном в 60-х гг. магазин «Wal-Mart» превратился в самую крупную дисконтную розничную торговую сеть в США с ежегодным уровнем продаж в 32,6 млрд долл. к началу 90-х гг. Впечатляющий рост «Wal-Mart», превратившейся из небольшого магазина в Арканзасе в национальную лидера, основывался на работе команды первоклассных менеджеров, которые ввели инновационные стратегии, основанные на обязательстве компании предоставить потребителям большой выбор высококачественных товаров по низкой цене.

Фирма стала первой, кто занялся развитием распределительной системы, при которой центральные склады занимали стратегическую позицию и обслуживали кластеры магазинов. Это помогло снизить затраты по материально-производственным запасам и логистике. Фирма также одной их первых стала использовать компьютерные информационные системы, чтобы следить за внутренними продажами и передавать эту информацию поставщикам. Информация, поставляемая этими системами, использовалась для определения стратегии цен и запаса товаров на складе. Сегодня «Wal-Mart» по-прежнему является лидером в информационных системах. Все магазины, распределительные центры и поставщики «Wal-Mart» соединены друг с другом с помощью сложной информационной системы и спутниковой коммуникации, которые позволяют ежедневно делать корректировку заказов, запасов и цен. Компания также знаменита динамичной и эгалитарной культурой, которая делегирует принятие основных решений на уровень менеджеров мага-

зинов, менеджеров отделов и индивидуальных работников (к которым «Wal-Mart» обращается как к «коллегам»). Известно, что «Wal-Mart» очень хорошо обращается со своими работниками, но в то же время требует от них участия и идеального выполнения своих обязанностей. Эта культура поддерживается щедрым планом раздела прибыли и планом собственности работников. Таким образом, «Wal-Mart» создала культуру и систему контроля, которые предоставляют стимулы для работников и менеджеров к тому, чтобы они делали все возможное для своей компании.

Несмотря на успешное развитие, к 1991 г. «Wal-Mart» стала испытывать серьезные проблемы. Имея 1568 магазинов по всей стране, перспективы развития в США были весьма ограниченными. «Wal-Mart» решила попытаться расширить свою деятельность за пределами Америки и создать «международную фабричную марку». В компании обсуждались варианты экспансии, включая получение лицензии на свою фабричную марку для франшизы, но затем решили, что лучше всего развиваться за счет дочерних компаний, полностью являющихся собственностью «Wal-Mart», в иностранных государствах, которые бы разрешили такое инвестирование. Компания пришла к выводу, что ее конкурентное преимущество было основано на сочетании культуры и поддерживающих систем информации и логистики и что такую культуру и системы было бы трудно перенести во франчайзинговые предприятия.

В 1992 г. «Wal-Mart» начала свои приключения, открыв 6 магазинов в Мексике. К концу 1997 г. у «Wal-Mart» было уже 402 магазина в этой стране, помимо этого 144 — в Канаде, 13 — в Пуэрто Рико, 9 — в Аргентине, 8 — в Бразилии, 3 — в Китае и 3 — в Индонезии. «Wal-Mart» также заявила о своем решении купить 21 супермаркет «Wertkauf» в Германии, что было первым совместным предприятием в Европе. Следуя одной из стратегий, «Wal-Mart» после открытия магазина в другой стране переводила туда нескольких американских работников на 2—3 года, чтобы помочь установить систему компании и передать корпоративную культуру «Wal-Mart» новым работникам.

Кажется, что эта стратегия до сих пор работает. Международные магазины «Wal-Mart» принесли прибыль более 5 млрд долл. к 120 млрд доходов компании в 1997 г., они и сейчас приносят прибыль.

**Вопросы:**

1. Обоснуйте, с чем связан выбор компании одного из указанных способов продвижения на зарубежные рынки и отказом от других возможных.
2. Зная этапы развития «Wal-Mart», охарактеризуйте взаимосвязь ее функционирования на внешних и зарубежных рынках. Какую роль здесь играет менеджмент самой компании? Оказывает ли влияние на проникновение на зарубежные рынки соответствующая стратегия в стране основного базирования?

## ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

1. Foreign Sales Corporations. www.ita.doc.gov/legal/fsc.html; www.kidon.com/media-link/index.shtml

2. U.N. trade Information for Developed Country Markets (UNCTAD). www.tradepoint.es.tut.fi/untpdc/eto/etosite.html

3. Data from Board of Governors of the Federal Reserve System www.federalreserve.gov

4. World Radio and Television Resources. www.kidon.com/media-link/index.shtml http://radio.real.com/tuner/type=results&searchtype=radiogenre&genre=World&cache=1; www.comfm.com/live/radio/ http://beirutnights.com; www.calonline.com/entertain/audiomusic/audiohindi/songs1/hindipop.html;www.ibiblio.org/chinese-music/html/modern.html#After49

## Тема 6

# Стратегия фирмы в международном бизнесе

### 1. Стратегическая деятельность фирмы в условиях глобализации: сущность, цели, задачи, виды

***Стратегия*** *— деятельность, направленная на достижение определенных целей.*

Основная цель глобальной стратегии — максимизировать **прибыль.** В случае первичного выхода на зарубежный рынок цель может модифицироваться и сводиться только к получению прибыли. Достижение этой цели возможно путем использования *двух видов стратегии (целевые стратегии)*:

1) стратегии снижения издержек;

2) стратегии дифференциации.

Это связано с тем, что на международном рынке фирмы сталкиваются с двумя типами конкурентного воздействия: первый связан с необходимостью снижения издержек; второй — с необходимостью адаптации к местным рынкам. В этой связи в дополнении к основной цели перед фирмой стоят две задачи: 1) поиска путей снижения издержек и 2) адаптации товара к зарубежным рынкам.

Поскольку последняя задача сводится к оказанию сопутствующих дополнительных услуг, решению проблем качества и дизайна товара, добавлению дополнительной стоимости и в конечном итоге увеличению цены, то это является противоречием между первой и второй задачами.

Решение первой задачи сводится к поиску стран и факторов производства, позволяющих снизить издержки за счет более низкого уровня заработной платы или более дешевых источников сырья.

Решение второй задачи зависит от возможности фирмы адаптироваться к следующим особенностям зарубежных рынков:

- потребительские вкусы и предпочтения;
- инфраструктурное разнообразие (доступность телекоммуникационных, банковских услуг, технические стандарты);
- национальная специфика (например, лево/правостороннее движение);
- разнообразие дистрибутивных каналов;
- государственное регулирование и государственные заказы.

В конечном итоге решение второй задачи, или реализация стратегии дифференциации, связано с возможностью создания добавленной стоимости, которая будет востребована покупателем. Как правило, добавленная стоимость связана с улучшением качественных характеристик товара, позволяющих в большей степени приспособить его к нуждам потребителя. Это дает возможность дифференцировать товар от аналогов, производимых конкурентами.

***Составляющие стратегической деятельности:***

• *Основные:* производство, маркетинг, продажи, послепродажное обслуживание.

• *Сопутствующие:* инфраструктура (общая и административная), трудовой потенциал, НИОКР (R & D).

## 2. Стратегии функционирования компаний на международных рынках

С точки зрения международного бизнеса, фирмы могут использовать 4 базовые стратегии (стратегии функционирования) для вхождения и конкуренции на мировых и глобальных рынках: *международная, многострановая, транснациональная (ТНК), глобальная*.

Каждая из них имеет собственные преимущества и недостатки. Правомерность применения варьируется в зависимости от целевых стратегий (стратегия снижения издержек или стратегия дифференциации) и от типа компании (см. рис. 6.1).

Типы компаний выделяются соответственно: многострановая с зарубежными филиалами (многонациональная), международная, глобальная, ТНК. Организационная структура имеет много общих черт, но основные различия — в степени централизации

деятельности и в системе взаимоотношений материнской и дочерних компаний, как следствие — разные стратегии функционирования на международных рынках.

Рис. 6.1. Четыре базовые стратегии международных компаний [1]:
на оси абсцисс показана степень влияния необходимости снижения издержек, на оси ординат — степень влияния необходимости адаптации к местным рынкам

**Стратегия многострановой компании, имеющей филиалы (отделения) за рубежом.**

*Структура компании* — децентрализованная: большинство активов, ответственность и решения принимаются на местах. Филиалы достаточно автономны.

*Индивидуальный контроль*: неформальные, неофициальные отношения между штаб-квартирой и филиалами, упрощенный финансовый контроль.

*Менталитет:* менеджмент рассматривает зарубежные операции как портфельные инвестиции в независимый бизнес.

Стратегия функционирования сориентирована на максимальную адаптацию товаров, маркетинга к потребностям зарубежных рынков. Полный, завершенный производственный цикл:

[1] Составлено по: Hill C.W.L. Global business today. N. Y.: McGraw-Hill, Irwin, 2003. P. 341.

производство, маркетинг, R & D в каждом зарубежном филиале. Необходимость производства недостающих деталей, изделий с целью усиления конкурентных преимуществ фирмы приводит к тому, что структура высокозатратная. Имеются ограничения в вопросах трансферта навыков и производств между филиалами.

*Пример.* Развитие в 70—80-е гг. «Дженерал Моторс», создание филиалов в Европе.

**Стратегия международной компании.**

*Структура:* большинство активов, ответственность и решения принимаются на местах, но в целом это более скоординированное объединение, чем в предыдущем случае.

*Контроль:* административный централизованный, осуществляемый штаб-квартирой, формальное (номинальное) планирование, тесные взаимосвязи между штаб-квартирой и филиалами.

*Менталитет*— международный: зарубежные филиалы рассматриваются как дополнение к отечественным операциям.

*Стратегия:* в отличие от предыдущего типа компании стараются перераспределять недостающие навыки и виды деятельности между филиалами, осуществляют трансферт технологий. Централизуют НИОКР, а само производство и маркетинг адаптируют к зарубежным рынкам, хотя и в ограниченных масштабах, при жестком контроле руководства.

Таким образом, международная стратегия применяется в том случае, если нет необходимости конкурировать путем снижения издержек и отсутствует потребность в чрезмерной адаптации товаров и услуг к местным рынкам.

*Примеры*: «McDonald's», IBM, P & G, «Wal-Mart», «Microsoft».

**Глобальная стратегия.**

*Структура*— централизованная: большинство стратегических решений и ответственность централизованы, так же как и имущество, и денежные средства.

*Операционный контроль*: штаб-квартира жестко контролирует денежные средства, информацию, решения.

*Менталитет* — глобальный: зарубежные филиалы рассматриваются как каналы распределения в рамках единого глобального рынка.

*Стратегия:* в отличие от двух предыдущих компаний целевая стратегия нацелена на снижение издержек. Производство, маркетинг, R & D сосредоточены в основном в некоторых филиалах с наиболее благоприятными условиями. Стратегия не нацелена на адаптацию товаров и услуг к условиям местных рынков, так как это связано с ростом издержек. Вместо этого глобальные фирмы предпочитают стандартизацию, адаптацию к мировым рынкам и стандартам, что позволяет получать максимальные выгоды от экономии на масштабах производства. Также используются преимущества экономии на издержках для проведения агрессивной ценовой политики на мировых рынках.

Данная стратегия оптимальна в случае необходимости снижения издержек при отсутствии потребности в адаптации товаров и услуг к местным рынкам; характерна для отраслей промышленного производства: например, огромный спрос на полупроводники позволил в значительной мере стандартизировать их производство в мировом масштабе.

Однако подобная стратегия не подходит для производства потребительских товаров, которые должны быть в значительной мере адаптированы к потребностям местных рынков. Например, аудиоплейеры, автомобили, пищевые продукты.

Глобальная стратегия не подходит, когда спрос на товары зависит от особенностей потребительских предпочтений.

*Примеры*: «Intel», «Motorola», «Texas Instruments».

**Транснациональная стратегия.**

*Структура*: сетевая организация, основанная на специализации и перераспределении ресурсов и возможностей.

*Контроль* — взаимозависимость подразделений: большие потоки денежных средств, товаров, компонентов, работников, информации перемещаются между филиалами и головной компанией.

*Менталитет* — транснациональный: процесс принятия решений базируется на сложной системе взаимосвязи и взаимо-

действия между структурными подразделениями. Трансферт навыков, знаний, технологий, товаров осуществляется не только в одностороннем порядке, как в международной компании (от штаб-квартиры к филиалам), но и между самими филиалами, а также, что особенно важно, от филиалов к головной компании. Имеет место так называемое глобальное обучение («Global learning»).

Транснациональная стратегия применяется в том случае, когда перед фирмой стоят одновременно две задачи (две целевые стратегии): необходимость снижения издержек и потребность в адаптации товаров и услуг к зарубежным рынкам. Это сложнореализуемая стратегия, так как она нацелена на достижение зачастую противоположных целей, что оказывает противоречивое воздействие на саму фирму, ведет к организационным проблемам, что в конечном итоге может повлиять на уменьшение эффективности функционирования корпорации.

Можно выделить семь показателей, характеризующих направления глобализации (стандартизации) компании:

1) продукт;
2) рынки;
3) продвижение (promotion);
4) места создания добавленной стоимости;
5) конкурентная стратегия;
6) использование персонала из граждан страны-реципиента;
7) размер (величина) глобальной собственности.

Эти возможности варьируются от нулевой стандартизации (МНК с зарубежными филиалами) до стандартизации по всем семи показателям (полностью глобальная).

Управленческая задача — решить, как далеко фирма может продвинуться по этим направлениям. Например, производство стиральных машин может быть стандартизировано, так как везде люди стирают белье, но по экономическим причинам в бедных странах машины должны быть проще и дешевле, поэтому данный продукт не может быть стандартизирован глобально.

*Примеры*: «Caterpillar», «Unilever», «General Motors».

## 3. Преимущества и недостатки стратегий функционирования на зарубежных рынках

*Примечание*. Составлено по: Hill C.W.L. Op. cit. P. 347.

## 4. Международные стратегические альянсы

***Международные стратегические альянсы*** *— соглашения между потенциальными или действующими конкурентами из разных стран.*

К стратегическим альянсам можно отнести как формально созданные совместные предприятия, в которых каждая фирма имеет равную долю (например, «Фуджи-Ксерокс»), так и краткосрочные контрактные соглашения, в которых две компании объединяются для решения конкретной задачи (например, создание нового продукта).

Значительный рост стратегических альянсов характерен для 80— 90-х гг. прошлого столетия.

Причины создания альянсов в международном бизнесе:

- расширение глобальной конкуренции;
- растущие затраты на проведение научно-исследовательских работ, продвижение товара на рынки;

- желание ускорить внедрение глобальных стратегий.

При создании альянса важно правильно подобрать партнера, который удовлетворял бы следующим требованиям:

1) был заинтересован в достижении общих целей, в удовлетворении совместных нужд на взаимовыгодных условиях;
2) разделял способы достижения этих целей;
3) не использовал союз в решении собственных частных проблем.

Выбор партнера должен базироваться: на проработке официальной информации о деятельности потенциального участника альянса; на сборе данных от третьих лиц, имеющих опыт совместного сотрудничества с желаемым партнером; на собственных наблюдениях в ходе многочисленных встреч и мероприятий.

*Структура альянса* обычно предусматривает:

1) создание возможностей для защиты технологий и ноу-хау, не используемых для реализации целей альянса;
2) подписание контрактов, гарантирующих невозможность извлечения выгоды одной стороной;
3) достижение равной выгоды посредством равнозначного обмена технологиями;
4) четко оговоренное поведение партнеров.

*Менеджмент* строится в соответствии со следующими условиями:

- четкое понимание культурных различий, ведущих к дифференцированным управленческим стилям;
- построение доверительных отношений, предполагающих установление рамок для формального и неформального общения с целью создания общих ценностных ориентиров;
- развитие неформальных способов общения, предполагающих установление тесных персональных связей;
- возможность получения от партнера полезных знаний и навыков, которые могли бы быть применены в собственной организации.

*Примеры*. 1. Альянс «Моторолы» и «Тошибы»: объединение капиталов по 1 млрд долл. с каждой стороны после предложения первой производить совместно микропроцессоры. «Тошиба» помогла «Моторолу» проникнуть на рынки Японии, предоставив для маркетинга своих лучших менеджеров.

2. Объединение «Боинга» и ряда японских компаний. Цель: разделить затраты, связанные с новым производством.

3. Франко-японский «Thomson & JVC» занимался производством видеомагнитофонов. Один из участников альянса нуждался в доступе к технологиям и производственным навыкам, второй — в проникновении на дифференцированные рынки Европы.

## ЗАДАНИЯ

**1. Зайдите на сайт *www.yahoo.com,* рассмотрите, элементы какой стратегии используются данной поисковой системой.**

**2. Используя данные сайта *www.Sony.com*, обоснуйте стратегию корпорации в последние годы.**

## КЕЙСЫ

### Кейс 1. Международная инвестиционная стратегия «Electrolux»

«Electrolux» является самым большим производителем бытовых электроприборов (стиральных машин, посудомоечных машин, холодильников, пылесосов и т. д.) с уровнем продаж в 1998 г. 110 млрд шведских крон (14 млрд долл.). Будучи компанией с небольшим внутренним рынком Швеции, «Electrolux» всегда была вынуждена искать другие рынки для развития. К 1997 г. компания осуществляла более чем 87 % продаж за пределами Швеции. Чуть более 52 % от общего объема продаж производится в Западной Европе и 27 % приходится на Северную Америку. Однако в последние годы быстрое развитие наметилось в Азии (7 % доходов) и в Латинской Америке (6,4 % доходов). К началу 1998 г. в компании работало более чем 100 тыс. чел. по всему миру. «Electrolux» владела 150 заводами и 300 складами, расположенными на территории 60 стран, и продавала до 55 млн товаров в год в 150 странах.

Экспансия «Electrolux» в Азию, Восточную Европу и Латинскую Америку началась в начале 1990 г. после обзора, в котором был сделан вывод, что рынок в Западной Европе и Северной Америке насыщен бытовыми приборами. Компания считала, что будущее развитие в этих регионах будет замедлено из-за спроса, обусловленного необходимостью замещения и роста населения и скорее всего не превысит 2—3 % ежегодно. Лейф Джоансон, генеральный директор «Electrolux», решил,

что компания была слишком зависима от этих высокоразвитых рынков. Он убеждал, что компания должна осуществить активную экспансию на рынки развивающихся стран, если она хочет удержать свой уровень роста. Компания оценила, что спрос на бытовые товары в Азии, Восточной Европе и Латинской Америке может увеличиваться на 20 % ежегодно в течение следующих 10 лет, а возможно и дольше. Таким образом, он поставил непростую цель для «Electrolux» — компания должна была увеличить уровень продаж в этих зарождающихся рынках от 1,35 млрд долл. в 1994 г. до 2,7 млрд долл. в 1997 г. (этот план был даже перевыполнен). Дополнительной целью для «Electrolux» было войти в тройку ведущих поставщиков бытовых товаров в Юго-Восточную Азию к 2000 г.

В дополнение к мощному потенциалу развития, еще одним определяющим моментом было то, что главные международные конкуренты «Electrolux» «General Electric» и «Whirlpool» в США и «Bosch», «Siemens» в Германии, недавно объявили о подобных планах. «Electrolux» считал, что лучше осуществить это план быстрее, чем опоздать в гонке за право выйти на эти появляющиеся рынки.

Приняв решение об экспансии, «Electrolux» должна была продумать решение, как добиться осуществления этой претенциозной цели. Сочетание затрат и таможенных пошлин делали экспорт продукции с заводов, находящихся в Западной Европе и Северной Америке, неэкономичным. Вместо этого для разных регионов и стран были приняты разные подходы. Было рассмотрены все возможности: приобретение концернов, организация совместных предприятий, усиленные рекламные кампании. «Electrolux» заявила, что она готова затратить 200 млн долл. в год, чтобы усилить свое присутствие на этих рынках.

«Electrolux» впервые появился на рынке в Восточной Европе в 1991 г., когда она приобрела «Lehel», являющийся самым крупным производителем бытовой техники в Венгрии. В середине 90-х гг. «Electrolux» приняла решение основать компании в России, Польше и Чешской Республике, которые будут полностью являться ее собственностью. Другой подход требовался к Азии. Правила, касающиеся иностранной собственности в Китае и Индии, например, практически заставили «Electrolux» работать через совместные предприятия с местными партнерами. В Китае, являющимся самым быстро увеличивающимся рынком в мире, компания уже в 1994 г. имела совместные предприятия по производству компрессоров, пыле-

сосов и водоочистительного оборудования. С 1994 по 1997 г. компания вложила еще 300 млн долл. для постройки в стране 5 заводов. В Юго-Восточной Азии «Electrolux» делала больше акцент на маркетинг продукции, импортируемой из Китая, чем на местное производство. Что касается Латинской Америки, то здесь компания увеличивалась за счет приобретений. Кульминацией этого процесса стало покупка «Refipar», крупнейшего производителя холодильников в Бразилии. Целью «Electrolux» является превратить «Refipar», где уровень продаж в 1995 г. составл 600 млн долл., в латиноамериканскую базу по производству бытовой техники.

Хотя «Electrolux» достаточно успешно реализовывал программу по размещению своей продукции в других странах, процесс экспансии не обходился без проблем. В 1997 г. компания претерпела значительное снижение доходов из-за ухудшающихся рыночных условий в Бразилии и в Азии. Снижение доходов выявило ряд серьезных недостатков, которые развились в международной системе производства этой фирмы. Хотя компания сильно увеличилась за счет различного рода приобретений в начале 1990-х гг., она не совершенствовала свое производство, в результате часто наблюдалось повторение производственных мощностей внутри одного региона. В начале 1998 г. новый генеральный директор «Electrolux» Майкл Трешоу объявил о планах реструктуризации, в результате которой закрывалось 12 тыс. рабочих мест, 25 заводов и 50 складов в разных странах. В то же время Трешоу заверил о готовности «Electrolux» строить международную корпорацию со значительным количеством филиалов на развивающихся рынках мира.

**Вопросы:**

1. Обоснуйте основные черты, характеризующие стратегию «Electrolux» при продвижении на зарубежные рынки.
2. Элементы каких видов стратегий можно выделить в деятельности корпорации?
3. Какие способы проникновения на зарубежные рынки использовала корпорация?
4. В чем особенность экспансии стратегии «Electrolux»?

### Кейс 2. **Глобальные стратегии «General Motors»**

«General Motors» — одна из старейших многонациональных корпораций в мире. Основанная в 1908 г., GM создала свой первый международный филиал в 1920 г. Сейчас это самая большая промышленная корпорация в мире и самый крупный про-

изводитель автомобилей с годовым доходом, превышающим 100 млрд долл. Компания продает 8 млн транспортных средств в год, из которых 3,2 млн производится и продается за пределами Северной Америки. В 1997 г. доля GM на рынке Северной Америки была 31 %, а в остальных странах — 8,9 %.

Исторически филиалы GM были сосредоточены в Западной Европе. Такие местные торговые марки, как «Opel», «Vauxhall», «Saab» и «Holden», помогли компании продать 1,7 млн транспортных средств в 1997 г. и приобрести 11,3 % доли рынка, уступив лишь компании «Ford». Хотя GM долгое время присутствовала в Латинской Америке и Азии, до последнего времени уровень продаж там составлял лишь небольшую долю от общего дохода компании за рубежом. Однако в планах GM наблюдается существенное изменение ситуации. Чувствуя, что Азия, Латинская Америка и Восточная Европа могут быть рынками роста автомобильной промышленности, GM начала рискованное предприятие по инвестированию 2,2 млрд долл. в 4 новых промышленных завода в Аргентине, Польше, Китае и Таиланде. Этому расширению масштабов производства сопутствует изменение философии GM по управлению международной производственной деятельностью.

Обычно GM относилась к развивающимся странам как к свалке для устаревших технологий и немодных моделей. Всего несколько лет назад, например, бразильские заводы GM штамповали «Chevy Chevettes», который не выпускался в Северной Америке уже долгие годы. Руководство GM, находящееся в Детройте, видело в этом способ выжать максимум наличных денег из инвестиций компании в устаревшие технологии. Менеджеры GM в развивающихся странах, однако, восприняли это как знак того, что центр не рассматривал их производственную деятельность как значительную. Это мнение подтвердилось еще и тем фактом, что большинству филиалов диктовались производственные и маркетинговые планы, которые формулировались в главном офисе компании в Детройте, а не на местах.

Что касается филиалов в Европе, то руководство там осуществлялось вполне самостоятельно. Им часто разрешали разрабатывать свои собственные модели и формулировать свою собственную маркетинговую стратегию. Эта региональная и национальная автономия позволила европейским филиалам GM производить машины, которые отвечали нуждам местного населения. Однако это приводило к дорогостоящим повторениям усилий по дизайну и производству и неспособности обмениваться ценными технологиями, навыками и практикой среди

дочерних предприятий. Таким образом, пока GM осуществляла жесткое руководство над своими производственными мощностями в развивающихся странах, контроль за предприятиями в Европе был слабым. В результате получилась компания, в которой международным филиалам не доставало слаженности.

GM пытается изменить эту ситуацию, переключившись с централизованного взгляда на мир со стороны Детройта на философию, что превосходные центры компании могут находиться где угодно в мире. Компания пытается использовать эти центры с целью обеспечения своих международных подразделений последними технологиями. Четыре новых производственных завода, строящихся сейчас в развивающихся странах, являются воплощением этого нового подхода. Все они идентичны, задействуют первоклассные технологи. В дизайне каждого из них принимали участие не американцы, а команда инженеров из Бразилии и Германии. Строя идентичные заводы, GM может повторить достижение «Toyota», чьи заводы настолько похожи, что любое изменение в машине, сделанное в Японии, может сразу же дублироваться по всему миру. Прототипом заводов GM стал завод «Eisenach» в Германии, руководство которым осуществляет дочерняя компания «Опеля». Именно на заводе «Eisenach» GM узнала как внедрять систему неприбыльного производства, введенную компанией «Toyota». Сейчас завод является самым эффективным в Европе и лучшим внутри компании GM, с уровнем производства в два раза выше по сравнению со многими заводами в Северной Америке, занимающимися сборкой. Когда строительство заводов будет завершено, каждый из них будет производить современные транспортные средства для местного рынка.

GM также пытается разрабатывать и производить такие транспортные средства, которые имеют общую международную платформу. Команды инженеров из Германии, Детройта, Южной Америки и Австралии сейчас работают над этим. Местные заводы будут иметь право изменять элементы машин, чтобы удовлетворять вкусы и предпочтения местных покупателей. Придерживаясь общей международной платформы, компания сможет снизить свою общую структуру затрат. Первым результатом этих усилий стал «Cadillac Seville», который был разработан в 1998 г. для продажи в более чем 40 странах. Группа минивэнов GM с передним приводом также была разработана с общей платформой, что позволит производить их в разных местах мира, как это произошло с «Opel Astra», которая пользуется наибольшим спросом из всех машин GM в Европе.

Несмотря на предпринимаемые смелые шаги к усилению международной интеграции, на горизонте GM все еще наблюдается множество проблем. По сравнению с компаниями «Ford», «Toyota», «Mercedes/Chrysler», GM все еще страдает от высоких затрат, низкого качества и разнообразия брендов. В то время как ее продвижение на появляющиеся рынки может основываться на предположении, что в этих районах увеличится спрос на продукцию, другие автомобильные компании также расширяют свои производственные мощности на тех же рынках, увеличивая спектр мощности международного доступа и ценовых войн.

В заключении нужно отметить, что многие утверждают: движение «международных автомобилей» неправильно. Инженеры в Германии на заводе «Опеля» «Russelsheim», который занимает ведущие позиции в конструировании многих международных моделей, высказывают опасение, что явно европейские элементы, которые считаются основными для успеха на местном уровне, могут быть оставлены в стороне в попытке разработать то, что называется «международный» автомобиль.

**Вопросы:**

1. Обоснуйте разницу в способах продвижения компании на европейские и другие рынки.
2. Каковы преимущества различных видов функционирования предприятий GM на зарубежных рынках?
3. В чем особенность стратегии GM на международных рынках?

### Кейс 3. Международная деятельность «McDonald's»

Основанная в 1955 г. компания «McDonald's» к началу 80-х гг. столкнулась с проблемой: после трех десятилетий быстрого роста американский рынок ресторанов быстрого питания начал показывать первые признаки насыщения. Ответным шагом было решение: быстро развить подобную сеть за рубежом. В 1980 г. 28 % новых ресторанов сети были за границей, в 1986 г. эта цифра достигла 40 %, в 1990 г. — 60 %, а в 1997 г. — 70 %. С начала 80-х гг. иностранные доходы и прибыль увеличивались на 22 % в год. К 1997 г. фирма имела около 10 752 ресторанов в 108 странах за пределами США. Они принесли 16,5 млрд долл., то есть 53 % от 31 млрд общих доходов фирмы.

«McDonald's» не показывает никаких признаков замедления бизнеса и в настоящее время. Руководство отмечает,

что существует только один ресторан «McDonald's» на каждые 500 тыс. чел. в зарубежных странах, в котором они постоянно занимаются бизнесом. В США один ресторан «McDonald's» приходится на каждые 25 тыс. чел. В планы фирмы входит продолжение развития сети своих ресторанов за рубежом. В Англии, Франции и Германии вместе взятых фирма открыла еще 500 ресторанов в период с 1995 по 1997 г. с общей прибылью в 37 %. В 1997 г. «McDonald's» заявил, что ближайшем будущем будет открывать 2 тыс. ресторанов в год, большая часть которых будет находиться за пределами США. Фирма планирует разместить большую часть ресторанов в Латинской Америке, инвестировав туда 2 млрд долл. в течение нескольких лет.

Ключевым моментом успешного развития фирмы за рубежом является детальное планирование. «McDonald's» появляется на территории другой страны только после тщательных приготовлений. Перед тем как открыть свой первый ресторан в Польше в 1992 г., «McDonald's» провел 18 мес., устанавливая необходимые контакты и знакомясь с местной культурой. Месторасположение, недвижимое имущество, поставки, персонал, отношения с юридическими и административными органами — все было продумано заранее. В июне 1992 г. команда из 50 работников из США, России, Германии и Англии отправилась в Польшу, чтобы помочь с открытием там первых четырех ресторанов. Они должны были принять на работу и обучить местный персонал. К середине 1994 г. вся команда, кроме одного человека, отправилась в свои страны проживания. Их заменил местный персонал, чьи навыки достигли уровня, требуемого в ресторанах «McDonald's».

Другим успешным моментом международной стратегии фирмы является экспорт управленческих навыков, которые способствовали ее росту в США, а не только самих продуктов быстрого приготовления. Успех «McDonald's» в Америке был основан на формуле тесного сотрудничества с поставщиками, продуманной маркетинговой стратегии, жесткого контроля за уровнем запасов и системой франшиз. Хотя система работала безотказно в США, в других странах был необходим ряд изменений. Одной из самых больших трудностей было внедрение на каждом складе той же культуры и стандартных процедур, которые были признаком успеха в США. Чтобы преуспеть в этом, «McDonald's» заручилась поддержкой крупных партнеров с помощью совместных предприятий. Эти партнеры играли ведущую роль в процессе узнавания и передачи ценностей фирмы местным работникам.

Иностранные партнеры также играли ключевую роль, помогая «McDonald's» адаптировать свои маркетинговые методы и меню к местным условиям. Хотя продукты быстрого приготовления американского типа остаются основными в меню, были еще добавлены местные продукты. В Бразилии, например, «McDonald's» продает безалкогольный напиток, приготовленный из guarana, ягоды, произрастающей вдоль Амазонки. Партнеры «McDonald's» в Малайзии, Сингапуре и Таиланде реализуют коктейли с добавлением durian, фрукта с отталкивающим запахом (по крайней мере на вкус американцев), который местные жители считают возбуждающим. В арабских странах рестораны «McDonald's» имеют меню «Halal», которое обозначает соответствие мусульманским правилам приготовления еды, особенно говядины. В 1995 г. «McDonald's» открыл первый кошерный ресторан в Иерусалиме. В ресторане нет молочных продуктов. А в Индии «Big Mag» делается с бараниной и называется «Магараджи Мак».

Самой большой проблемой «McDonald's» было воспроизведение своей американской сети поставок в других странах. Американские поставщики очень лояльны к «McDonald's», так как их судьба тесно связана с судьбой этой сети. «McDonald's» поддерживает очень жесткие правила в отношении всех использующихся сырых ингредиентов, что является ключом постоянства и контроля качества. За пределами США «McDonald's» обнаружил, что поставщики не настолько заинтересованы во вложении инвестиций, чтобы соответствовать требованиям, предъявляемым к продуктам. В Великобритании, например, у «McDonald's» были проблемы с местными пекарнями, которые готовили булочки для гамбургеров. Испытав проблемы с качеством в процессе работы с двумя местными пекарнями, «McDonald's» вынуждена была построить свою собственную пекарню, чтобы обеспечивать рестораны. Более экстремальный случай произошел в России, когда решив открыть там ресторан, «McDonald's» обнаружила, что местные поставщики не могли производить продукцию необходимого качества. Фирма была вынуждена интегрироваться в местную пищевую промышленность, импортируя семена картофеля и косвенно осуществляя руководство молочными, скотоводческими фермами и овощными участками. «McDonald's» также вынуждена была построить самый большой в мире завод по производству пищевых продуктов за 40 млн долл. Сам ресторан обошелся лишь в 4,5 млн долл.

Сейчас, когда у «McDonald's» существуют иностранные филиалы, она получает выгоду, которая превышает финансовые доходы. Все больше и больше фирма обнаруживает, что ее иностранные франшизы являются источниками ценных идей. В Голландии изобрели модуль склада, который можно перевезти в другое место за выходные и который сейчас широко используется для открытия временных ресторанов для событий на открытом воздухе. Шведы придумали улучшенную морозилку для мяса, которая сейчас используется фирмой повсюду. Рестораны-спутники или небольшие мини-«McDonald's», которые сейчас появляются в больницах или на спортивных аренах, были изобретены в Сингапуре.

**Вопросы:**

1. Обоснуйте, какой стратегии придерживается «McDonald's» в своей международной деятельности?
2. Назовите основные проблемы компании при работе на зарубежных рынках. Чем, по вашему мнению, они вызваны?
3. Ваше видение перспектив развития компании в целом и на рынках России.

### Кейс 4. Стратегическая деятельность шведской компании «IKEA»

Основанная в 1940 г. шведом Ингваром Кампрадом, в последние годы «IKEA» быстро превратилась в одну из самых больших фирм по продаже меблировки для дома. В первой попытке расширить свой бизнес за рубеж «IKEA» проигнорировала правило продаж, по которому международный успех предполагает процесс приспосабливания выпускаемой продукции к национальным вкусам и предпочтениям. Вместо этого «IKEA» строго следовала идее, высказанной Ингваром Кампрадом, о том, что фирма должна продавать основной ассортимент, являющийся типично шведским, если она решит открывать совместные предприятия за рубежом. Компания также оставалась в основном ориентированной на производство, то есть шведское руководство и проектная группа решали, что они собирались продавать и затем представляли это на суд международной общественности, часто делая лишь незначительные исследования в плане того, чего же эта общественность хотела увидеть. В международных рекламах компания также делала акцент на своих шведских корнях и даже настаивала на шведской цветовой гамме синего и золотистого в своих магазинах.

Несмотря на нарушение основного правила международной торговли, схема продажи продукции шведского дизайна в такой же манере, казалось, оправдывала себя везде. В период между 1974 и 1997 г. «IKEA» превратилась из компании, состоящей из 10 магазинов, из них лишь один находился за пределами Скандинавии, и приносившей ежегодно 210 млн долл. дохода, в группу, объединяющую 138 магазинов в 28 странах, с уровнем продаж, приближашемся к 6 млрд долл. В 1997 г. лишь 11 % объема продаж были получены в Швеции, 29,6 % поступило из Германии, 42,5 % — из других стран Европы и 14,4 % — из США. «IKEA» начинает экспансию в Азию, открывая магазины в центре Китая.

Основой успеха «IKEA» было предложение покупателям товаров хорошего качества за приемлемые цены. «IKEA» начала с создания международной сети поставщиков, которая сейчас объединяет 2 400 фирм в 65 странах мира. Поставщик «IKEA» получает долгосрочный контракт, техническую поддержку и оборудование, которое компания предоставляет в аренду. В обмен «IKEA» требует ограничивающий контракт и низкие цены. Дизайнеры «IKEA» тесно работают с поставщиками, чтобы экономить сбережения, разрабатывая товары, которые могут быть произведены по более низким ценам. «IKEA» демонстрирует свой огромный ассортимент товаров, включающий более 10 тыс. наименований, в дешевых магазинах, расположенных за городом. Большая часть мебели продается как наборы для покупателей, которые забираются домой и собираются самостоятельно. Фирма очень много экономит за счет размеров каждого магазина и больших партий изделий, продающихся по всему миру. Эта стратегия позволяет «IKEA» соответствовать качеству своих конкурентов, при этом продавать свой товар на 30 % дешевле и удерживать свой доход после вычета налогов с продаж на уровне около 7 %.

Эта стратегия работала до 1985 г., когда «IKEA» решила выйти на североамериканский рынок. С 1985 по 1996 г. «IKEA» открыла 26 магазинов в Северной Америке, но магазины стали приносить доходы не так быстро, как в Европе. К 1990 г. стало ясно, что «IKEA» испытывала проблемы в Северной Америке. Частично это было связано с неблагоприятным изменением валютного курса. В 1985 г. обменный курс был 1 долл. = 8,6 шведской кроны, а в 1990 г. — 1 долл. = 5,8 шведской кроны. При таком валютном курсе многие товары, импортируемые из Швеции не казались дешевыми для американских потребителей.

Но, помимо изменений валютного курса, у «IKEA» были и другие проблемы. Шведские товары «IKEA», которые так хо-

рошо продавались в Европе, слишком дисгармонировали со вкусом американцев, а иногда и с их комплекцией. Шведские кровати были уже и измерялись в сантиметрах. «IKEA» не продавала подходящие гарнитуры для спальных комнат, которые нравились американцам. Кухонные шкафы были слишком узкими для больших обеденных тарелок. Стаканы были слишком малы для нации, которая добавляет лед буквально ко всему. Ящики в спальных комодах были слишком мелкими для американских покупателей, которые привыкли хранить там пуловеры. И компания сделала ошибку, начав продавать занавеси европейского размера, которые не подходили к американским окнам. Как позже пошутил один из старших менеджеров, сказав: «Американцы не опустят потолки, чтобы наши занавеси подошли по размеру к их окнам».

К 1991 г. топ-менеджеры поняли, что они вынуждены будут переделывать свою продукцию, которую они предлагают клиентам в Северной Америке, для того чтобы преуспеть. Компания поменяла дизайн линии товаров. Ящики в спальных комодах были углублены на 5 см, и продажи сразу возросли на 30—40 %. «IKEA» теперь продает очень большие кровати, размеры которых указаны в дюймах и которые продаются вместе со спальным гарнитуром. «IKEA» изменила свою мебель и принадлежности для кухни, для того чтобы они соответствовали вкусам американцев. Компания также увеличила количество изготавливаемых внутри страны товаров с 15 % в 1990 г. и до 45 % в 1997 г. Этот шаг сделал компанию менее уязвимой к резким изменениям валютного курса. К 1997 г. треть продукции, предлагаемой «IKEA», разрабатывалась специально для американского рынка.

Это изменение традиционной стратегии «IKEA», кажется, приносит неплохие результаты. С 1990 по 1994 г. уровень продаж в Северной Америке увеличился втрое, достигнув 480 млн долл., а затем еще удвоился к 1997 г., составив 900 млн долл. Компания утверждает, что она получала прибыль в Северной Америке с 1993 г., хотя она и не публикует точных цифр и не соглашается, что уровень доходов в Америке меньше, чем в Европе. Компания продолжает экспансию в Америке, включая открытие в 1998 г. супермагазина «IKEA» стоимостью в 50 млн долл. рядом с Чикаго (штат Иллинойс).

**Вопросы:**

1. Охарактеризуйте стратегию деятельности компании «IKEA» на международном рынке.

2. В чем заключается специфика функционирования компании «IKEA» на внутреннем и внешнем рынках?

## ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

1. Business Monitor. www.businessmonitor.co.uk
2. Business Software Alliance. www.bsa.org
3. Datastream International. www.datastream.com
4. G-7 Information Center (U of Toronto). www.dnb.com/dbis/global/hglobal2.htm
5. International organization for Standardization (ISO). www.iso.ch/
6. Globalization and Management Practices ( links and library resources (print and electronic) for Seattle University multidisciplinary course in the globalization of business). www.seattleu.edu/-parker/homepage.html#natural

# Тема 7

# Организационный менеджмент и управление персоналом: глобальный аспект

## 1. Организационный менеджмент в международном бизнесе: основные составляющие

Основными компонентами организационного менеджмента являются производственный менеджмент и логистическое управление.

В западных учебниках иногда выделяются три составляющие организационного менеджмента:

***Производственный менеджмент (production)*** *— процесс управления непосредственно переработкой факторов производства и совокупностью сопутствующих (вспомогательных) услуг.*

***Материальный менеджмент (Materials management)*** *— деятельность, связанная с управлением ходом технологического процесса, включающая поставку факторов производства, т. е. непосредственно процесс производства и дистрибуцию.*

В этом случае материальный менеджмент включает логистику [1].

***Логистика*** *— процесс,обеспечивающий управление по линии «поставщики— потребители».*

Можно выделить *2 основные стратегические цели организационного менеджмента в международном бизнесе:*

1) снижение издержек;

2) постоянное совершенствование качества продукции посредством устранения дефектных составляющих на всем протяжении производственного процесса.

---

[1] См.: Hill C.W.L. Global business. N. Y.: McGraw-Hill: Irwin, 2003. Chap. 13. P. 432.

Эти цели взаимосвязаны (см. рис. 7.1).



Рис. 7.1. Взаимодействие между качеством и издержками [2]

Таким образом, выделяются *3 пути улучшения качества*, снижающих издержки:

1. Увеличение производительности за счет сокращения производства низкокачественных товаров, которые нельзя реализовать. Это ведет к прямому снижению издержек на единицу продукции.
2. Сокращение издержек на переработку и доработку продукции.
3. Снижение издержек в течение гарантийного срока обслуживания.

***Основная цель*** — добиться снижения издержек по всей линии *«производство — распределение — обмен — потребление продукции»*.

В рамках международного бизнеса можно выделить следующие основные вопросы, которые необходимо решить в процессе реализации направлений организационного менеджмента:

- Где и как производить?
- Производить или покупать?

---

[2] Hill C.W.L. Op. cit. Chap. 13.

Для решения первого вопроса важно месторасположение производства. Страновые факторы, как известно, зависят от оптимального соотношения политических, экономических и культурных составляющих инвестиционного климата.

Технологические факторы связаны с наличием относительно низких постоянных издержек; достижением минимально эффективного масштаба производства, позволяющего оптимизировать объемы выпуска и потребления продукции на данном рынке (см. рис. 7.2).

Рис. 7.2. Минимально эффективный объем производства:
на оси ординат представлены затраты на производство единицы продукции; на оси абсцисс — минимально эффективный объем производства

Относительно большой минимально эффективный объем производства означает необходимость расположения производства в одном или немногих местах.

Если минимально эффективный объем производства относительно низок — это означает, что производство лучше расположить на нескольких зарубежных рынках, что даст возможность фирмам, как и в случаях с низкими постоянными издержками, приспосабливать спрос к местным рынкам и избегать валютных рисков.

Решение второго вопроса, связанного с реализацией операционного менеджмента (как производить), соотносится, прежде всего, с возможностями реализации гибких производственных технологий.

***Гибкие производственные технологии*** *— совокупность производственных технологий, направленных на сокращение вре-*

*мени поставки оборудования, эффективность его использования и улучшение качественного контроля на всех стадиях производственного процесса.*

Это позволяет производить широкое разнообразие конечных товаров с размерами единичных издержек, которые возможны только при массовом производстве стандартизированных объемов продукции. То есть гибкие производственные технологии позволяют увеличивать эффективность и снижать издержки на единицу продукции, так же как при массовом производстве стандартной продукции.

Совокупная оценка вышеназванных факторов позволяет выбрать следующую из возможных стратегий, касающихся расположения производства (табл. 7.1).

*Таблица 7.1*

**Стратегии месторасположения производства**

*Примечание.* Составлено по: Hill C.W.L. Op. cit. P. 438.

Базовые стратегии, касающиеся месторасположения:

1. *Стратегия концентрации* — основана на концентрации предприятий в зоне оптимального (с точки зрения соотношения «издержки — объемы») месторасположения.

2. *Стратегия децентрализации* — основана на распределении составляющих производственного процесса между разными ре-

гионами или странами, которые территориально близки к основным рынкам.

***Стратегия концентрации*** используется в тех случаях, когда страновые, технологические и товарные факторы, обладают следующими особенностями:

*Страновые факторы:*

- политико-экономические различия оказывают существенное влияние на издержки производства между странами;
- имеют место значительные культурные различия между странами;
- различия в затратах факторов производства существенны.

*Технологические факторы:*

- торговые барьеры низки;
- в производстве имеют место высокие постоянные издержки, высокий уровень минимально эффективного масштаба, существуют гибкие производственные технологии.

*Товарные факторы (факторы продукта):*

- продукт предназначен для универсальных нужд с минимальными различиями между потребительскими нуждами и предпочтениями;
- соотношение стоимости относительно веса существенно.

***Стратегия децентрализации*** используется при наличии следующих факторов:

*Страновые факторы:*

- политико-экономические и культурные различия между странами не оказывают существенного влияния на издержки производства в разных странах;
- различия в затратах факторов производства существенны.

*Технологические факторы:*

- торговые барьеры высоки;
- низкие постоянные издержки и низкий минимально эффективный объем производства;
- не доступны гибкие производственные технологии.

*Товарные факторы (факторы продукта):*

- продукт не предназначен для обслуживания универсальных нужд, особое значение имеет разница в потребительских вкусах и предпочтениях;
- соотношение стоимости относительно веса не существенно.

Второй важный вопрос операционного менеджмента — *производить или покупать*: вертикальное интегрирование по линии *«поставщик — потребитель»* или поставка комплектующих от независимых поставщиков.

С точки зрения операционного менеджмента для производства за рубежом важны следующие аспекты:

- возможность использовать низкие издержки производства;
- объемы специализированных активов (вопросы инвестирования);
- вопросы, связанные с защитой ноу-хау.

*Например*: обычный автомобиль включает более 10 000 компонентов, что заставляет автомобилепроизводящие фирмы часто задаваться вопросом — производить или покупать? Компания «Форд» в Европе производит только 45 % от стоимости модели «Фиеста» на своих собственных предприятиях. Оставшиеся 55 % приобретаются у независимых поставщиков. Такие компании, как «Nike» и «Reebok», не связаны с производственным процессом вообще, все составляющие приобретаются у поставщиков, преимущественно в странах с низким уровнем заработной платы.

Покупка комплектующих (составных) частей создает следующие преимущества:

- позволяет избегать организационные проблемы, связанные с экстенсивной вертикальной интеграцией;
- позволяет гибко поддерживать процесс путем регулирования объемов поставляемых компонентов по договорам с предприятиями в соответствии с обстоятельствами;
- позволяет избегать многих рисков (политических, валютных), связанных с прямым зарубежным инвестированием путем переключения с поставщиков из одной страны на поставщиков — из другой;
- позволяет избегать сложностей, связанных с контролем за производством компонентов;
- уменьшает издержки за счет покупки составляющих.

Другими важными для организационного менеджмента вопросами являются:

- стратегические альянсы с поставщиками;
- система поставки «точно в срок» — экономия в издержках за счет сокращения затрат на хранение и инвентаризацию продукции;
- значимость информационных технологий.

## 2. Управление персоналом в международном бизнесе

Управление персоналом является частью стратегии фирмы. Сложности его реализации в международном бизнесе связаны со страновой дифференциацией в правовой и экономической системах, особенностями рынка труда и культурными различиями. Важно установить систему заработной платы и мотивацию в соответствии с законами и традициями данной страны, но в то же время дающую возможность обеспечивать стандартные для страны репатрианта условия жизни.

Кадровое обеспечение связано с подбором работников, имеющих определенные навыки и умения, необходимые на конкретных местах.

*Управление персоналом включает следующие аспекты:*

- стратегия управления персоналом (кадровая стратегия);
- продвижение по службе (карьера), управление развитием;
- система оплаты труда и трудовые отношения.

Выделяются типы ***кадровой стратегии*** в международном бизнесе: этноцентрическая, полицентрическая, геоцентрическая. Основные черты названных стратегий отражены в таблице 7.2.

Причины реализации этноцентрической стратегии кадров:

1. Отсутствие в стране-реципиенте достаточного количества квалифицированных топ-менеджеров.
2. Это способ создания и поддержания уникальной корпоративной культуры.
3. Заинтересованность материнской фирмы в трансферте исключительных навыков и знаний только через граждан собственной страны.

В последние годы масштабы использования этноцентрической модели уменьшаются, что связано с двумя причинами:

1) Эта модель ограничивает возможности продвижения для местных менеджеров, что в конечном итоге вызывает их недовольство, сказывается на производительности, увеличивает текучесть кадров в этой группе. Содержание таких топ-менеджеров обходится дороже во много раз, по сравнению с оплатой труда местных управленцев.
2) Имеет место так называемая «культурная близорукость», связанная с достаточно длительной адаптацией зарубежных топ-менеджеров к особенностям местного рынка, что

может вести к ошибочным решениям и снижать эффективность производства.

*Таблица 7.2*

**Управление кадрами и фирменная стратегия**

*Примечание*. Составлено по: Hill C.W.L. Op. cit. Chap. 14. P. 462.

***Развитие карьеры*** менеджеров для МНК включает:

- предварительную подготовку (знания культурной среды, знание языка, практические навыки в повседневной жизни, изучение страны по Интернету);
- перемещение в страну базирования филиала.

Одна из серьезных проблем в международном бизнесе — экспатриация менеджеров, не способных адаптироваться к работе.

***Экспатриация*** *— отзыв менеджера, по каким-либо причинам не справляющегося со своей работой или чья деятельность не устраивает компанию.*

По данным американских исследователей, от 16 до 40 % американцев, посланных на работу за рубеж в развитые страны, и более 70 % посланных в развивающиеся страны возвращаются значительно раньше положенного срока. Сегодня это универсальная проблема для многонациональных корпораций. В любой международной компании стоимость экспатриации чрезвычайно высока. По разным оценкам, затраты, связанные с экспатриацией одного «неудачного» работника, в международном бизнесе в три раза превышают годовую заработную плату аналогичного служащего в стране репатрианта плюс расходы на переезд и оцениваются от 250 000 долл. до 1 млн долл. Кроме того, приблизительно от 30 до 50 % американских менеджеров-экспатриантов (чье среднегодовое содержание оценивается в 250 000 долл. ежегодно), оставаясь работать в зарубежных филиалах, считаются малоэффективными или совершенно неэффективными сотрудниками [3]. В таблице 7.3 представлены данные по экспатриантам в международных компаниях государств триады.

*Таблица 7.3*

**Доля менеджеров-экспатриантов (%)**

*Примечание*. Составлено по: Tung R.L. Selection and Training Procedures of U.S., European, and Japanese Multinationals // California Management Review. 1982. 25. P. 57—71; Hill C.W.L. Op. cit. Chap. 14. P. 463.

[3] См. Hill C.W.L. Op. cit. Chap. 14. P. 463—464.

В соответствии с данными таблицы 7.3, в 76 % американских компаний доля экспатриированных из зарубежных филиалов работников колеблется от 10 % и выше, в 7 % фирм эта доля составляет от 20 до 40 %. Это гораздо выше в сравнении с аналогичными показателями японских и европейских фирм.

Причины, по которым работники не в состоянии адаптироваться к условиям деятельности за рубежом, анализировались в ряде западных исследований. Согласно исследованиям R.L. Tung, выделяются следующие причины (в порядке важности):

- невозможность супруга(и) приспособиться к новым условиям проживания;
- неспособность самого работника адаптироваться как управленцу;
- другие семейные проблемы;
- неспособность справиться с большим количеством проблем зарубежного филиала [4].

Среди европейских менеджеров отмечается лишь одна причина, ведущая к отзыву из зарубежного филиала: невозможность семьи менеджера приспособиться к новым условиям проживания.

Для японских менеджеров характерны следующие причины:

- неспособность справиться с большим количеством проблем зарубежного филиала;
- сложности, связанные с новым окружением;
- персональные проблемы, в том числе проблемы культурного различия;
- недостаток технических компетенций;
- невозможность супруга(и) приспособиться к новым условиям проживания.

Один из путей снижения уровня экспатриантов — улучшение предварительного отбора кандидатов на должности. Основная проблема здесь (по исследованиям М. Менденхалла и Г. Оддоу) невозможность использования методов подбора кадров для международных компаний, аналогичных найму работников в отечественной экономике [5]. Исследователи выделяют 4 основных

---

[4] См.: Tung R.L. Op. cit. P. 58—70.

[5] Mendenhall M., Oddou G. The Dimensions of Expatriate Acculturation // A Review Academy of Management Review. 1985. 19. P. 39—47.

показателя, прогнозирующих успех в деятельности менеджеров за рубежом:

1) *Самоориентация*: самооценка, уверенность в своих силах, нацеленность на позитивные результаты. Эти качества позволяют, как показали результаты исследования, легче приспособить собственные интересы к новой среде (еда, виды спорта, музыка, хобби). Это позволяет работникам быть и технически более конкурентоспособными.
2) *Другие ориентации* — возможность эффективно контактировать с представителями других национальностей (2 показателя: умение развивать отношения и желание к коммуникациям, знание языка).
3) *Возможность восприятия* — понимание, почему люди ведут себя так, а не иначе, что позволяет избегать неправильных управленческих решений. Это тоже адаптивность, гибкость менеджера к особенностям национального поведения.
4) *Близость культур* — насколько тесно возможна адаптация к данной культуре.

По данным проведенных исследований, только 10 % (50 из 500) фирм используют при найме работников психологические тесты, оценивающие возможность культурной восприимчивости работника, его интерактивных навыков, адаптивных качеств и гибкости. Остальные 90 % в основном оценивают технические способности.

***Система оплаты труда*** — важнейшая составляющая управления персоналом в международном бизнесе. Главный принцип — создание условий для достижения эквивалента покупательной способности с целью сохранения работниками привычных жизненных стандартов (таких, как в стране базового проживания). Это предполагает определенные финансовые стимулы, дополнительные выплаты (компенсационные составляющие), необходимые для сглаживания качественных различий в жизненных условиях, имеющих место в разных странах. Их совокупность составляет так называемый *компенсационный пакет репатрианта* (см. рис. 7.3).

Рис. 7.3. Компенсационный пакет репатрианта [6]:

1 — заработная плата, получаемая в стране репатрианта; 2 — заработная плата в стране базирования компании; 3 — общая структура заработной платы (вместе с соответствующими доплатами) репатрианта в стране базирования компании в соответствии с жизненными стандартами в собственной стране; 4 — эквивалент покупательной способности в стране репатрианта

Типичные компоненты компенсационного пакета репатрианта: базовая заработная плата, премии за работу за рубежом, дополнительные индивидуальные выплаты разного рода, покрытие разницы в налогообложении, страхование.

*Базовая заработная плата* — сумма, которую менеджеры аналогичного уровня получают у себя в стране (в стране базового проживания). Может выплачиваться в валюте страны пребывания или в валюте страны проживания менеджера.

*Премии, выплаты за работу за рубежом* — финансовая компенсация нестандартных жизненных условий, необходимости адаптации к новой культуре, языку, особым производственным ус-

[6] Hill C.W.L. Op. cit. Ch. 14. P. 475.

ловиям. Во многих фирмах эти выплаты составляют от 10 до 30 % от суммы заработной платы (с учетом налоговых выплат), что в среднем составляет 16 % дополнительных выплат.

*Дополнительные выплаты* могут в три раза превосходить сумму оплаты, которую работник получал бы при аналогичной занятости в собственной стране. Из-за значительных затрат на содержание менеджеров за рубежом многие фирмы в последние годы снижают долю этих выплат. Но, как правило, такая тактика противоречит их желанию создать крепкий кадровый корпус менеджеров в стране пребывания. Дополнительные индивидуальные выплаты бывают 4 видов:

1) Выплаты за работу в трудных условиях (в тех странах, где медицинское обслуживание, среднее образование, магазины чрезмерно отличаются от страны пребывания менеджера).

Заштрихованные фигуры на рисунке 7.3 показывают величину доплат, осуществляемых компанией репатрианту для поддержания привычных жизненных стандартов.

2) Выплаты на компенсацию оплаты жилья предназначены для создания жилищных условий близких к привычным. В дорогостоящих местах (Лондон, Токио) эти выплаты составляют от 10 до 30 % от общей суммы компенсационного пакета.

3) Доплата за нестандартные жизненные условия.

4) Выплаты на обучение предназначены для получения детьми сотрудника образования, адекватного стандартам страны репатрианта (во многих случаях связаны с оплатой обучения в частных школах).

*Покрытие разницы в налогообложении*. До тех пор пока страна имеет договор о взаимном налогообложении с государством постоянного проживания репатрианта, сам репатриант платит налог на доходы, как в собственной стране, так и в стране пребывания.

Если такого договора нет, обычно налог на доход платится только в стране временного пребывания. Поэтому иногда фирмы доплачивают разницу в заработной плате, получаемую в том случае, если в стране пребывания налог на доходы более высокий.

Страховые выплаты, связанные с обеспечением определенного уровня медицинского обслуживания и пенсионных выплат, — очень затратная статья, так как многие выплаты, подле-

жащие вычету в одной стране (медицинское и пенсионное страхование), отсутствуют в другой.

## ЗАДАНИЯ

**1. Чем, по Вашему мнению, объясняется разница в причинах экспатриации сотрудников американских, европейских и японских фирм?**

**2. В соответствии с данными исследований по опросу 74 топ-менеджеров американских МНК только 23 % полагают, что знание иностранного языка необходимо для ведения бизнеса за рубежом, и связывают этот факт с повышением эффективности производства. На чем основываются позиции остальных 77 %? Обоснуйте Ваше мнение.**

**3. Один из широко дискутируемых вопросов в международном бизнесе — должен ли труд менеджеров оплачиваться в соответствии с превалируемыми стандартами в каждой стране или система оплаты должна быть равнозначная? Обоснуйте Ваше видение проблемы: как меняется ситуация, если фирма проводит этноцентрическую, полицентрическую или глобальную кадровую стратегию?**

**4. Согласно данным «Towers Perrin» — международной консалтинговой компании по управлению человеческими ресурсами, средняя заработная оплата высшего топ-менеджера (CEO) в США (в независимости от величины и формы собственности) в 1996 г. составила 927 896 долл. (включая бонусы, исключая владение акциями). Для французского CEO это — 600 052 долл., для гражданина ФРГ — 512 651, CEO из Великобритании получает 483 815 долл., японский CEO — 558 457 долл.**

**Среднегодовая оплата труда американского CEO крупной зарубежной компании увеличилась с 2,3 до 5,8 млн. долл (когда стало учитываться владение акциями) в 1996 г. и достигла 7,8 млн долл. в 1997 г. CEO крупной японской компании («Сони», Мацушита») получает от 1,2 до 1,5 млн долл. ежегодно. Аналогичные цифры для Европы — не более 2,5 млн долл.**

**Чем, по Вашему мнению, объясняется разница в цифрах?**

**5. Используя необходимые данные, объясните, какой стратегии месторасположения придерживается компания «Форд» в Европе?**

**6. Зайдите на сайт *http://www.bls.gov/bls/newsssrels.htm* «International Comparison of Manufacturing Productivity and labor Costs Trends» и сделайте выводы по сравнительным показателям разных стран.**

## КЕЙСЫ

### Кейс 1. Операционный менеджмент в «Fuji-Xerox»

«Fuji-Xerox» является одним из самых продолжительных и, по некоторым данным, самым успешным альянсом двух компаний из разных стран. Основанное в 1962 г. структурно как совместное предприятие с равными долями капитала компании «Xerox Group», американского изготовителя фотокопий и «Fuji Photo Film», самого большого японского производителя фотопродукции. С уровнем продаж, приблизившимся к 10 млрд долл., «Fuji-Xerox» обеспечивает «Xerox» еще 20 % своих мировых доходов.

Основным поводом для создания совместного предприятия послужило то, что в начале 60-х гг. японское правительство не разрешало иностранным компаниям открывать филиалы с иностранным капиталом в Японии. Совместное предприятие задумывалось как рыночная организация по продаже ксерографической продукции, которую будет производить «Fuji Photo», имея лицензию от «Xerox». Однако, когда японское правительство отказалось разрешить открытие совместного предприятия, которое выступало бы в основном в роли компании по продажам, договор о совместном предприятии был изменен с целью предоставления «Fuji-Xerox» прав на производство. Управление предприятием находилось в руках японского руководства, которому было предоставлено право на развитие своих собственных стратегий, при условии получения разрешения советом директоров, куда вошли представители и «Xerox», и «Fuji Photo».

Первоначально «Fuji-Xerox» выполняла указания «Xerox», производя и продавая в США большие копировальные машины, разработанные «Xerox». Эти машины продавались по высокой цене на всей территории рынка. Однако «Fuji-Xerox» заметила, что новые конкуренты, такие как «Canon» и «Ricoh», стали появляться на японском рынке, производя небольшие копировальные машины, ориентируясь на средние и низкие ценовые сегменты рынка. Это привело к тому, что «Fuji-Xerox»

разработала свой первый «домашний» копир «FX 2200», который в то время был самой маленькой копировальной машиной в мире. Появившаяся на рынке в 1973 г., «FX 2200» как раз попала в цель и дала «Fuji-Xerox» время, чтобы собраться с силами против новой волны конкуренции в Японии, которая последовала после того, как на многие ключевые патенты «Xerox» истек срок.

Примерно в это же время «Fuji-Xerox» начала программу общего контроля качества с целью ускорения разработки новых товаров, уменьшения отходов, улучшения качества и снижения производственных затрат. Первым результатом этой программы стала «FX 3500». Появившись на рынке в 1977 г., к 1979 г. «FX 3500» побила все рекорды в Японии по числу копировальных машин, проданных за год. Частично из-за успеха «FX 3500» в 1980 г. компания выиграла престижную в Японии награду «Deming Prize». Успех «FX 3500» был еще более заметен и потому, что в это же самое время «Xerox» отменила серию программ по развитию небольших и средних копиров и вновь подтвердила свое намерение работать на состоятельную часть населения. Из-за ликвидации этих программ Тони Кобаяши, генеральный директор «Fuji-Xerox», получил указание перестать работать над «FX 3500». В ответ на это он отказался, утверждая, что «FX 3500» была ключевым товаром для выживания «Fuji-Xerox» на японском рынке. Благодаря хорошим отношениям между «Fuji-Xerox» и «Xerox», г-н Кобаяши смог настоять на своем решении.

К началу 80-х гг. «Fuji-Xerox» занимала второе место на японском рынке копировальной техники, с долей 20—22 %, лишь немного уступая фирме «Canon». «Xerox», наоборот, испытывала массу проблем в США. По мере того как патенты «Xerox» закончились, ряд компаний, включая «Canon», «Ricoh», «Kodak» и «IBM», начали забирать долю рынка у «Xerox». «Canon» и «Ricoh» были особенно успешны, сконцентрировав свое внимание на том сегменте рынка, который «Xerox» проигнорировала, — малоимущей части населения. В результате доля рынка «Xerox» в Америке снизилась с 35 % в 1975 г. до 25 % в 1980 г., и доходы фирмы резко упали.

Пытаясь восстановить свою долю на рынке, «Xerox» начала продавать в США копировальную машину «FX 3500», разработанную «Fuji-Xerox». «FX 3500» не только помогла «Xerox» остановить резкое снижение своей доли на рынке, но также открыла глаза «Xerox» на все преимущества предложенной «Fuji-Xerox» программы общего контроля за качеством. «Xerox» так-

же поняла, что брак на детали «Fuji-Xerox» составил лишь небольшую часть от брака на части, произведенные в Америке. Посещения «Fuji-Xerox» открыли еще одну важную деталь: качество в производстве не увеличивает реальные затраты, оно снижает затраты, сокращая количество неисправных товаров и затраты на обслуживание.

Эти новшества заставили «Xerox» пересмотреть свои методы ведения бизнеса. Из основного поставщика продукции, технологий и менеджерского ноу-хау для «Fuji-Xerox», «Xerox» в 80-х гг. стала старательным учеником «Fuji-Xerox». В 1983 г. «Xerox» представила своему руководству программу качества, которая была основана на программе общего контроля за качеством, применяемой на «Fuji-Xerox». Как часть этой программы «Xerox» запустила обучающую программу по качеству для своих поставщиков.

В результате чего число неисправных деталей в 1983 г., составляющих 25 000 на миллион, упало до 300 на миллион к 1992 г.

В 1985 и 1986 гг. «Xerox» начала обращать внимание на развитие новых товаров. Одной из целей было создание таких товаров, которые при их подгонке под рыночные условия различных стран включали большое число международных стандартных деталей. Другой целью было сокращение времени разработки новой продукции и введение ее на рынок. Для достижения этих целей «Xerox» создала совместные с «Fuji-Xerox» команды по разработке продукции. Каждая команда отвечала за продумывание дизайна, источника комплектующих деталей, производства, распределения и услуг, предоставляемых покупателям, учитывая международные запросы. Использование конструкторских команд сохранило целый год общего цикла по разработке продукции и сэкономило миллионы долларов.

Результатом нового подхода к разработке новой продукции стала копировальная машина «5100». Это был первый совместно разработанный товар «Fuji-Xerox» и «Xerox» для мирового рынка. «5100» производится на американских заводах. Выпуск ее начался в Японии в ноябре 1990 г., а затем в США в феврале следующего года. Международный дизайн «5100» снизил время вхождения на рынки и сэкономил компании 10 млн долл. из затрат на развитие.

В результате навыков и товаров, приобретенных от «Fuji-Xerox», позиция «Xerox» значительно улучшилась в 80-х гг. Благодаря улучшенному качеству, более короткому периоду разработки, более привлекательному диапазону товаров, «Xerox»

смогла вернуть свою долю на рынке и повысить прибыль и свои доходы. Доля «Xerox» на американском рынке копировальной техники увеличилась с 10 % в 1985 г. до 18 % в 1991 г.

**Вопросы:**

1. Какие способы вхождения на зарубежные рынки использовала компания «Fuji-Xerox»?
2. Какие составляющие операционного менеджмента позволили добиться успеха компании на зарубежных рынках?
3. В чем специфика деятельности компании на зарубежных рынках?

## Кейс 2. Менеджмент человеческих ресурсов в компании «Coca-Cola»: международный аспект

Компания «Coca-Cola» является одним из самых успешных многонациональных предприятий. Филиалы «Coca-Cola» находятся почти в 200 странах, и около 80 % дохода компания получает от своей деятельности за пределами США. В результате чего «Coca-Cola» воспринимается как наиболее типичная международная корпорация. Однако «Coca-Cola» предпочитает думать о себе как о «многонациональной» компании, чье главное представительство просто оказалось в Атланте, которое представляет марку «Coca-Cola» с «местным лицом» в каждой стране, в которой она делает бизнес. Стратегия компании лучше всего отражена во фразе «Думай в международных масштабах, действуй на местном уровне», которая фиксирует суть иностранной ментальности «Coca-Cola». Основной идеей в «Coca-Cola» является предоставление своим предприятиям свободы вести дела таким образом, чтобы соответствовать рынку, в котором они конкурируют. В то же самое время компания старается учредить общий настрой среди своих работников.

«Coca-Cola» управляет своей международной деятельностью с помощью 25 подразделений, которые организованы в шесть региональных групп: Северная Америка, Европейский союз, Тихоокеанская группа, Северо-Западная Европа, Ближний Восток, Африка и Латинская Америка. Корпоративное управление человеческими ресурсами (УЧР) является связующим элементом, который объединяет эти разнообразные подразделения и группы вместе в компанию «Coca-Cola». Корпоративное УЧР достигает это двумя основными способами: во-первых, пропагандируя общий принцип по отношению к

человеческим ресурсам внутри компании и, во-вторых, развивая группу руководителей среднего звена, мыслящих в международных масштабах, до позиции высшего руководства в будущем.

Группа корпоративного УЧР видит свою миссию в развитии и предоставлении основной стратегии, вокруг которой местные предприятия могут развивать свои собственные принципы. Например, чем иметь общую политику по начислению заработной платы для всех подразделений компании, «Coca-Cola» имеет общий принцип по заработной плате — со всеми компенсациями общий пакет должен конкурировать с лучшими компаниями на местном рынке. Два раза в год группа корпоративного УЧР проводит двухнедельные ориентационные семинары для персонала всех 25 подразделений, занимающихся человеческими ресурсами. На этих семинарах обобщают стратегию компании по УЧР и говорят о том, как местные предприятия могут использовать эту стратегию в программах по человеческим ресурсам в своих регионах. «Coca-Cola» считает этот обмен информацией одним из самых больших достижений, ради чего и стоит собирать профессионалов по УЧР вместе. Например, методы, которые были разработаны в Бразилии для решения специфичной проблемы по УЧР, могут быть также полезны в Австралии. Семинары предоставляют возможность для профессионалов по УЧР общаться и узнавать новое друг у друга, что содействует быстрому переносу инновационных и ценных методов по УЧР из региона в регион.

По мере возможности «Coca-Cola» старается принимать на работу в своих филиалах местный персонал. Один из руководителей компании заявил: «Мы стараемся иметь ограниченное число иностранцев, так как обычно местные люди лучше приспособлены для ведения бизнеса в местных условиях». Однако существует необходимость нанимать иностранный персонал по двум основным причинам. Во-первых, заполнить потребность в специфических навыках, которые могут не существовать в определенной зоне. Например, когда «Coca-Cola» начала развиваться в Западной Европе, она вынуждена была вызвать эмигранта из Чикаго, у которого были польские корни, для выполнения обязанностей финансового менеджера. Второй причиной для использования эмигрантов является улучшение навыков работы местных работников. «Coca-Cola» уверена в том, что перед тем как любой человек заступит на должность старшего менеджера (senior manager), у него должен появиться международный опыт.

Группа корпоративного УЧР имеет около 500 высококлассных менеджеров, которые вовлечены в так называемую глобальную сервисную программу. «Coca-Cola» характеризует этих руководителей как людей, которые владеют знаниями в своей собственной сфере и знаниями о компании и которые могут выполнять две вещи в международных филиалах — создавать добавленную стоимость благодаря тому опыту, который они привозят с собой и увеличить свой вклад в компанию, имея зарубежный опыт. Из 500 участников программы около 200 выезжают в другие страны каждый год. Чтобы облегчить затраты по переводу для таких работников, «Coca-Cola» предоставляет им в своей международной сервисной программе американский пакет компенсаций. Им платят по американским стандартам, а не по стандартам той страны, в которой они находятся. Таким образом, менеджер из Индии, который сейчас работает в Англии, будет получать зарплату по американским критериям, а не по индийским или английским. Одной из целей этой программы является создание кадрового состава международно ориентированных менеджеров высокого уровня, из которых будут черпаться будущие старшие менеджеры (senior managers).

**Вопросы:**

1. Назовите основные принципы УЧР в корпорации «Coca-Cola». С чем, по Вашему мнению, связан такой подход к управлению кадрами?
2. Какие стратегии, известные Вам, применяет корпорация в своей деятельности?

### Кейс 3. Особенности управления человеческими ресурсами «Shell International Petroleum»

«Shell International» является международной нефтяной компанией с совместным главным офисом, располагающимся в Лондоне и Гааге (Нидерланды). В компании работает более 100 000 чел., 5500 из которых в одно и то же время живут и работают как экспатрианты. Экспатрианты в «Shell» — это очень разнообразная группа, представленная свыше 70 национальностями и расположенная на территории более 100 стран. «Shell» признает, что, будучи международной корпорацией, международная мобильность рабочей силы необходима для ее успеха. К началу 90-х гг. «Shell» обнаружила, что стало все труднее набирать ключевой персонал для отправки их в другие страны. Чтобы выяснить причины этого явления, в 1993 г. компания проинтервьюировала более 200 работников-экспатриантов и их

жен, чтобы определить причины недовольства. Данные были использованы для разработки опроса, который был разослан 17 000 работающим и бывшим экспатриантам, их женам и работникам, отклонившим предложение о работе за рубежом.

Этот опрос отметил феноменальный 70%-й уровень ответивших, указывающий на то, что многие работники считали это серьезной проблемой. В соответствии с исследованием пять проблем оказывали влияние на желание работника согласиться на международную командировку. По мере важности были отмечены: 1) расставание с детьми, в то время как они получают свое среднее образование (дети в Англии и Голландии часто отправлялись на учебу в интернаты, в то время как их родители работали за границей); 2) ущерб карьере и занятости супруги/супруга; 3) невозможность вовлечь супругу в решение по перемещению; 4) невозможность получить адекватную информацию по перемещению; 5) проблемы со здоровьем. Основной идеей было то, что семья, а не отдельный человек становится частью экспатриации, и «Shell» вынуждена делать что-то большее, чтобы учитывать это.

Начиная с 1994 г. «Shell» внедрила ряд программ, которые должны были решить часть этих проблем. Чтобы помочь с образованием для детей, «Shell» построила начальные школы для своих работников в тех местах, где было много экспатриантов. Что касается среднего образования, компания работала с местными школами, часто предоставляя гранты, чтобы помочь им улучшить свою систему образования. Она также предлагала дополнительные деньги, чтобы экспатрианты могли послать своих детей в частные школы страны, где они работали (до 1994 г. компания оплачивала только образование ребенка в интернате в стране проживания).

Помочь супруге/супругу с карьерой было более серьезной проблемой. Из опроса следует, что половина супругов до зарубежной командировки имели работу. После переезда только 12 % смогли найти работу, другие 33 % хотели ее найти. «Shell» основала Центр по устройству супругов на работу, который должен был решить эту проблему. Центр предоставляет консультации и помощь в поисках работы в течение и сразу после международной командировки. Компания также согласилась оплачивать 80 % затрат на профессиональную переподготовку, дальнейшее образование или аккредитацию, до 4400 долл. на командировку.

«Shell» также основала международный центр информации и советов, известный как «Аванпост» для предоставления

поддержки семьям, размышляющим о зарубежных командировках. Главное управление центра находится в Гааге и сейчас руководит 40 информационными центрами в более 30 странах. Укомплектованная супругами командированных работников и полностью поддерживаемая «Shell», эта сеть к 1998 г. помогла более 1000 семьям подготовиться к размещению в других странах. Центр рекомендует школы, медицинские службы и место размещения и обеспечивает новейшей информацией по занятости, обучению, самостоятельной занятости и работе волонтеров.

**Вопросы:**

1. С какими основными проблемами столкнулась компания в сфере УЧР в процессе увеличения зарубежной сети?
2. Обоснуйте основные принципы политики компании в сфере УЧР с точки зрения высшего менеджмента.
3. Учитывая основные тенденции УЧР в международных компаниях, каких прогнозов следует ожидать (опасаться) в случае дальнейшего роста зарубежного производства?

### Кейс 4. Международное управление человеческими ресурсами в компании «Colgate — Palmolive, Inc»

«Colgate — Palmolive» — гигант продукции личной гигиены, зарабатывающий 6 млрд долл. в год, получает почти две трети своих доходов за пределами США. Долгие годы «Colgate — Palmolive» преуспевала, как и многие американские многонациональные компании, разрабатывая продукцию дома и затем «перекидывая их через границу» в свои зарубежные филиалы. Каждый основной иностранный филиал отвечал за местное производство и маркетинг. Посты старшего руководства (senior management) обычно занимали американцы, и большинство менеджеров в американских компаниях были граждане США.

В начале 80-х гг. стало понятно, что если «Colgate» хочет успешно работать в быстро изменяющейся международной бизнес-среде, то ей необходимо развить транснациональное направление. Его конкуренты, такие как «Procter & Gamble», «Unilever», «Kao», также пытались стать транснациональными компаниями, и «Colgate» должна была этому соответствовать. Одним из важных аспектов становления транснациональных корпораций является развитие кадрового состава исполнительных директоров, которые свободно себя чувствуют, работая в разных странах, и которые способны подняться над своими этноцентрическими идеями.

В качестве первого шага к выстраиванию такого состава в 1987 г. «Colgate» начала нанимать на работу выпускников колледжей и проводить для них интенсивную международную обучающую программу. Типичный участник этого проекта имел степень MBA, говорил, по крайней мере, на одном иностранном языке, жил за пределами США, обладал хорошими навыками работы на компьютере и имел опыт работы в бизнесе. Свыше одной четверти участников были иностранными гражданами.

Участники обучались 24 месяца по этой программе. Каждые три месяца они изучали секреты международного бизнес-развития, например для зубной пасты «Colgate», собирая материал по введению нового товара или обновлению уже существующего на различных национальных рынках. Практиканты также получали дополнительную языковую подготовку и ездили в зарубежные командировки. После завершения программы участники становились заместителями менеджера по товарам либо в США, либо за рубежом. В отличие от многих американских компаний «Colgate» не посылает участников-иностранцев работать в их страны в начале их карьеры. Наоборот, француз, скорее всего, останется работать в США, американец поедет работать в Германию, а англичанин отправится в Испанию. Иностранцы получают такой же щедрый комплект компенсаций для экспатриантов, как и американцы, даже если они получают распределение в свою собственную страну. Эта дополнительная оплата может вызвать чувство обиды у местных менеджеров иностранных филиалов. Поэтому «Colgate» побуждает свои зарубежные филиалы отправлять своих умных молодых менеджеров для участия в этой программе.

«Colgate» предприняла также ряд других шагов для развития своего кадрового состава менеджеров. В Европе, например, компания пытается развить программу «Евроменеджеры» для руководителей, у которых есть опыт работы в нескольких европейских странах. Это отклонение от устоявшейся практики, когда менеджеры проводили большую часть (если не всю) своей карьеры в своих родных странах. Также «Colgate» прилагает усилия, чтобы в ее проектных командах были менеджеры из разных стран.

**Вопросы:**

1. Сформулируйте основные принципы политики УЧР компании «Colgate».
2. Каковы перспективы развития компании в условиях используемых стратегий?

## ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

1. Проверить свои навыки и компетенции в соответствии со стандартами международных компаний Вы можете по адресу:
www.monster.com and www.hotjobs.com

2. Зайдите на сайт: http://dir.yahoo.com/society_and_culture/cultures_and_groups/expatriates/ и ответьте на вопрос, как он может помочь в подборе работы в зарубежных фирмах?

3. U.S. Department of Commerce www.bea.doc.gov. and www.stats.bls.gov.

## Тема 8

# Отношения международных компаний с государством

### 1. Принципы подхода государства к деятельности международных компаний на его территории

Отношения с международными компаниями каждое государство строит с помощью системы мер законодательного, исполнительного и контролирующего характера, для реализации которой необходимы соответствующие институциональные структуры, включающие полномочные государственные учреждения и общественные организации.

В конце 90-х гг. внимание национальных правительств многих государств было обращено на резкое увеличение объемов и изменение динамики международных финансов, включающих движение краткосрочных финансовых обязательств, инвестиционных потоков и спекулятивного капитала. Финансовые потоки, инициируемые международными компаниями, непосредственным образом воздействуют на экономику принимающих государств. В ряде случаев, как показывает опыт некоторых развивающихся государств, неадекватное государственное регулирование может серьезно дестабилизировать макроэкономическую ситуацию не только в стране, но и в мире. Поэтому основная цель государства — стабилизация деятельности международных компаний, действующих на его территории.

К наиболее распространенным средствам государственного регулирования инвестиционной деятельности международных компаний относятся:

- ограничение доли иностранного инвестора в акционерном капитале национальных фирм;
- ограничение в управлении производством;
- определение максимальной доли при распределении прибыли;
- условия выдачи лицензий, патентов;

- проверка бухгалтерской отчетности;
- запреты на допуск иностранных компаний в отдельные отрасли промышленности, сферы услуг (как правило, это отрасли телекоммуникации, транспорт, связь, телевидение).

Государство принимающей страны заинтересовано в том, чтобы деятельность международных компаний способствовала:

- сохранению внутренней и внешней безопасности стран их базирования;
- созданию предпосылок для получения населением оптимального реального дохода и обеспечению повышения уровня занятости;
- сохранению здоровья населения и охране окружающей среды;
- использованию новых технологий, повышению степени образования, получению новых квалификационных, профессиональных навыков, внедрению современной культуры организации и управления производством.

В этой связи для государства особую важность приобретают программы привлечения в экономику страны иностранных инвесторов. Поэтому все государства заинтересованы в создании благоприятного инвестиционного климата страны, в повышении ее «имиджа». Для этого на государственном уровне проводятся специальные встречи, семинары, совещания, распространяются соответствующие рекламные материалы. Кроме того, программы, создаваемые для привлечения иностранного капитала, предусматривают облегчение и упрощение бюрократических процедур при регистрации инвесторов, предоставление им финансовых льгот и т. п.

Мероприятия по привлечению международных компаний принимающего государства в свою экономику можно классифицировать по следующим направлениям [1]:

***Процедурные мероприятия*** — введение административных и законодательных норм по упрощению процедуры разрешения деятельности филиалов международных компаний на территории принимающей страны.

---

[1] См.: Белорусов С.А. Международный менеджмент: Учеб. М.: Юристъ, 2000. С. 98.

***Налоговые льготы*** — освобождение от налогов или их снижение для иностранных фирм. Сюда относятся льготы по налогам на прибыль; «налоговые каникулы», предоставляемые, как правило, для предприятий, функционирующих в новых для данной страны сферах и отраслях, заключающиеся в освобождении налога на прибыль на период до ввода предприятий зарубежного филиала международной компании в эксплуатацию; снижение размеров вычетов из взносов на социальное страхование, освобождение от налогов на репатриацию капиталов и вывоз за границу прибыли.

В 90-е гг. между странами, привлекающими инвестиции международных компаний, обострилась налоговая конкуренция, так как именно налогообложение стало все чаще определять место их дислокации. На экономику принимающих государств такого рода конкуренция оказывает отрицательное влияние, так как приводит к сокращению государственных доходов. В конце 90-х гг. некоторые международные организации (ОЭСР, ЕС) образовали рабочие группы экспертов для изучения налоговых режимов стран — членов этих организаций с целью установления контроля за разницей между ставками налогов для национальных и международных компаний.

***Субсидии и займы*** на льготных условиях, куда включены кредиты местных финансовых организаций иностранным инвесторам на льготных условиях, оформленные законодательными актами сокращенные сроки взносов в амортизационный фонд — специальный фонд предприятия, который служит для финансирования воспроизводственных капиталовложений, призванных поддерживать хозяйственный объект в работоспособном состоянии. Взносы в амортизационный фонд не облагаются налогами. Кроме того, некоторые государства предоставляют иностранным инвесторам субсидии на оплату за энергоносители и субсидии на заработную плату сотрудникам предприятия.

***Торговые льготы*** — представляют собой снижение импортных пошлин или даже освобождение от них. Торговые льготы могут быть связаны с финансированием экспорта, предоставлением экспортных гарантий и с освобождением от экспортных пошлин.

Содействие предпринимательской деятельности иностранных фирм включает:

- организацию зон свободного предпринимательства — части территории принимающего государства, где товары

иностранного происхождения могут изготавливаться, упаковываться, храниться продаваться, покупаться без оплаты таможенных пошлин;
- поощрение развития приоритетных отраслей экономики принимающего государства;
- финансирование концессий — право, предоставляемое государством иностранной фирме на осуществление хозяйственной деятельности на территории своей страны: добычу полезных ископаемых, строительство и эксплуатацию промышленных предприятий и т. д.
- предоставление преференции государства на рынке капиталов, поддержки НИОКР;
- запрет импорта конкурирующих товаров или услуг;
- защитные меры от девальвации местной валюты;
- гарантии займов;
- поощрение предпринимательской деятельности на территории отсталых регионов;
- участие в приватизации.

## 2. Условия функционирования международных компаний на территории принимающих государств

Организация зарубежных филиалов международных компаний предполагает достижение различных целей:

*1. Расширение рынков сбыта.*

Это достигается за счет того, что головная компания организует в принимающей стране производство готовых изделий или предоставление различного вида услуг. При этом иностранная корпорация передает для производства свою технологию изготовления продукции, управленческий опыт и право использования товарного знака.

*2. Увеличение объемов экспорта.*

В современных условиях прослеживается четкая тенденция увеличения доли экспорта зарубежных филиалов международных компаний. С целью дальнейшего развития зарубежного производства корпорации вкладывают капиталы в те принимающие страны, где имеется дешевая рабочая сила и обильные природные ресурсы. Необходимым условием эффективного функцио-

нирования зарубежного филиала выступает наличие местных и емких региональных рынков сбыта.

*3. Обеспечение сырьем.*

Значительная часть зарубежных филиалов сегодня функционирует с целью снабжения сырьевыми ресурсами предприятий конкретной международной компании.

*4. Приобретение новых технологий.*

С этой целью международные компании организуют свои зарубежные предприятия в странах, располагающих высоким научным потенциалом. Этим объясняется перемещение значительных финансовых ресурсов между развитыми странами (прежде всего между странами «большой семерки»), которые вкладывают средства в исследовательские центры, университеты, технологические парки, интеллектуальный «человеческий капитал».

*5. Повышение эффективности функционирования.*

В деятельности зарубежных предприятий международных компаний используются преимущества эффекта масштаба и возможности вертикальной и горизонтальной интеграции.

Достижение названных целей в процессе функционирования международных компаний сопряжено со множеством ограничений и трудностей. При осуществлении международных проектов различают несколько видов риска:

- рыночные (сбытовые), связанные с изменением спроса или со снижением мировых цен;
- политические, определяющие установление тарифных и нетарифных ограничений;
- коммерческие, проявляющиеся в недобросовестности или неплатежеспособности покупателя;
- производственные, отражающие трудности в организации производства и его осуществлении;
- научно-технические, связанные с достижением заданного результата при освоении новых технологий, лицензионном обмене, совместных научно-исследовательских и опытно-конструкторских работах;
- валютные, характеризующиеся колебанием валютных курсов;
- финансовые, обусловленные изменениями в международных расчетах и займах.

Возникающие при этом риски имеют различную природу, сферу действия, различны и пути их предотвращения и снижения (см. рис. 8.1).

Рис. 8.1. Управление риском в международном бизнесе [2]

[2] Составлено по: Новокшонова Л.В., Трифонов Ю.В. Мировое хозяйство: Учеб. пособие. М.: Юристъ, 2000. С. 51.

Понятие «страновой риск» означает опасность финансовых потерь, которые могут возникнуть у банков в процессе предоставления зарубежных займов, приобретения финансовых обязательств иностранных контрагентов или кредитования национальных клиентов, вовлеченных в сферу международного бизнеса. Для оценки вероятности финансовых потерь (недополучение прибыли или прямых убытков) необходимо проанализировать совокупность факторов, которые оказывают независимое влияние на способность и желание клиентов или контрагентов отвечать по своим внешним обязательствам. К последним относится оплата долга, платежи по импорту, выплата дивидендов, погашение коммерческих кредитов и другие обязательства.

В этой связи практика анализа платежеспособности фирмы, по сути, переносится на уровень страны. При этом играют роль не только текущие, но и перспективные условия, а сам страновой риск идентифицируется как разновидность внешних рисков, которые в отличие от внутренних непосредственно не связаны с деятельностью подвергающихся опасности субъектов.

К причинам материализации рисков относятся лишь те обстоятельства, которые хотя бы отчасти или по своим последствиям находятся в сфере влияния правительства данной страны. Так, прекращение долговых выплат, вызванное банкротством заемщика, считается страновым риском лишь в том случае, если это банкротство стало результатом ошибок в хозяйственной политике государства; если же оно следствие неудовлетворительного управления деятельностью фирмы, то имеет место коммерческий, а не страновой риск.

Особый случай представляют стихийные бедствия. Те из них, которые являются совершенно неожиданными, не могут рассматриваться как ситуации странового риска. Однако если по прошлому опыту известно, что природные катаклизмы будут периодически повторяться и в будущем, что связано с климатическими и географическими особенностями положения страны, то это характеризует страновой риск, поскольку органы управления могут минимизировать их последствия.

## 3. Национальное и международное регулирование деятельности международных компаний

Правовое регулирование деятельности международных компаний в принимающих странах осуществляется двумя способами: *национально-правовым* и *международно-правовым*.

***Национально-правовое регулирование*** заключается в использовании норм и институтов национальной системы права (административное, гражданское и др.). В большинстве государств сложилось специальное законодательство, касающееся деятельности иностранных фирм, в виде инвестиционных законов и кодексов. Их основа — положения, условия и правовые гарантии иностранных инвестиций в принимающей стране.

В национальное законодательство, касающееся деятельности иностранных фирм на территории принимающего государства, многие страны включают положение, предоставляющее иностранному инвестору национальный режим принимающей страны, т. е. условия, уравнивающие права иностранного инвестора с правами национальных предприятий. Кроме того, чтобы компенсировать иностранному инвестору дополнительные риски, национальное законодательство принимающей страны предусматривает дополнительные льготы и привилегии иностранному инвестору.

В законодательстве большинства государств содержатся гарантии иностранному инвестору от некоммерческих рисков, к которым относят национализацию иностранной частной собственности, конфискацию активов иностранных предприятий, терроризм, запрет на репатриацию прибыли, мораторий на внешние платежи. При этом разрешение инвестиционных споров предусматривается в международных арбитражных институтах с применением их правил процедуры.

***Международно-правовое регулирование*** складывается из межгосударственных соглашений. Оно осуществляется на двусторонней и многосторонней основе. Двусторонние международные соглашения о поощрении и защите иностранных инвестиций определяют статус иностранных инвестиций и взаимно предоставляют национальный режим принимающей страны для инвестиций друг друга. Эти соглашения содержат положения о защите инвестиций от политических рисков и порядок разрешения споров. В дополнение к двусторонним международным соглашениям мно-

гие капиталоэкспортирующие государства для поощрения вывоза капитала создали государственные системы страхования иностранных инвестиций своих граждан и юридических лиц.

Многостороннее международно-правовое регулирование осуществляется на основе многосторонних универсальных договоров-соглашений. В нем принимают участие учреждения системы ООН и интеграционные объединения (ЕС, НАФТА, АСЕАН и др.).

К наиболее известным многосторонним универсальным конвенциям по вопросам зарубежного предпринимательства относится Вашингтонская конвенция 1965 г. «О разрешении инвестиционных споров между принимающими государствами и иностранными частными инвесторами». В соответствии с данной конвенцией присоединившиеся к ней государства и инвесторы для разрешения споров могут обращаться в Международный центр по урегулированию инвестиционных споров при Международном банке реконструкции и развития (МБРР). Для обращения в указанное заведение необходимо их письменное согласие на передачу спора в целях его разрешения путем примирительной процедуры или арбитражного суда.

На основе Сеульской конвенции 1985 г. было создано Международное агентство по страхованию иностранных частных инвестиций (МАСИЧИ) при МБРР. По этой системе защиты прав иностранного инвестора страховщик — МАСИЧИ согласно заключенному контракту со страхователем — иностранным инвестором обязуется выплатить страхователю оговоренную в договоре страхования сумму в случае наступления политических рисков. Со своей стороны, страхователь обязуется ежегодно выплачивать страховщику страховой взнос.

В конце 90-х гг. широкое распространение получило многостороннее международно-правовое регулирование иностранных инвестиций в рамках Всемирной торговой организации (ВТО) в форме системы, регулирующей иностранные инвестиции, связанные с торговлей — ТРИМС (Trade Related Investment Matters). В числе важнейших аспектов в деятельности национальных правительств в рамках ТРИМС осуществляется регулирование относительно:

- содержания доли продукции национальных предприятий в изготовляемых на совместных предприятиях с иностранным инвестором изделиях (что рассматривается в качестве условий освобождения этих изделий от таможенных пошлин);

- требования о том, чтобы доля импортных компонентов в продукции предприятия иностранного инвестора для совместного с ним национального предприятия была равна объему экспорта продукции указанного предприятия;
- ограничения объема экспорта на создаваемых иностранным инвестором предприятиях.

Другим направлением регулирования инвестиционной деятельности международных компаний и национальных правительств в рамках Всемирной торговой организации является Генеральное соглашение по услугам (ГАТС). Необходимость использования такого соглашения возникла в связи с тем, что быстро растущая сфера предоставления услуг и их экспорт предполагают создание за рубежом специализированных производственных филиалов международных компаний, чаще всего в области телекоммуникаций и связи, бухгалтерских и аудиторских видов деятельности, обработки информационных данных и программного обеспечения.

Государства, в экономике которых существует избыток национального капитала, поощряют его вывоз за границу. Основными формами поддержки государством экспортно-инвестиционной деятельности международных компаний являются льготное финансирование; специальная система кредитования, компенсирующая возможные потери за счет уменьшения налога на прибыль; расширенный спектр страхования потенциальных потерь, вплоть до включения в страховую систему величины расчетной прибыли. Последняя форма получила особое распространение в связи с тем, что она, в сущности, не нарушает принцип свободы конкуренции и, таким образом, не подпадает под действие запретительных норм международных соглашений. Кроме того, государственные органы разных стран предоставляют свом экспортерам широкий спектр информационных услуг.

Компаниями, осуществляющими зарубежное предпринимательство, для получения помощи от своих государств должны быть выполнены три основных условия:

1. Зарубежные филиалы международных компаний должны приносить прибыль, их технология должна быть надежной, а организация производства — эффективной.

2. Зарубежные филиалы международных компаний должны содействовать экономическому развитию принимающей страны. Их технологии должны быть рассчитанными на использование местных ресурсов.

3. Зарубежное предпринимательство международных корпораций не должно наносить ущерб экономике страны расположения головной компании — производству, уровню занятости и т. д.

*Например*, Министерство финансов и экономики Южной Кореи для предотвращения утечки капитала оговорило внутренние капиталовложения как условие инвестиций за рубежом и объявило, что национальные компании должны обеспечить 20%-е увеличение внутренних капиталовложений, если объемы финансирования их зарубежных проектов превышают 100 млн долл.[3]

Поощряя зарубежное предпринимательство, правительства стран-инвесторов помогают своим национальным фирмам реализовать сравнительные преимущества. Так, в ЕС реализуется программа содействия зарубежным инвестициям (European Community Investment Partners Programm), на базе которой в 90-е гг. осуществлялась поддержка компаний стран-членов ЕС в их деятельности в странах Средиземноморья, а также в государствах Азии и Латинской Америки. Свыше 1000 компаний стран-членов ЕС получили поддержку этой программы. Программа помогает финансировать все стадии проектов компаний стран-членов ЕС в принимающих государствах, включая гранты на подготовку технико-экономических обоснований, беспроцентные займы на предварительное изучение условий создания совместных предприятий в принимающих государствах, на обучение персонала и НИОКР.

Американским инвесторам за границей помогает государственная корпорация по финансированию частных зарубежных капиталовложений — ОПИК. Она страхует прямые иностранные инвестиции американских компаний от политических рисков и предоставляет еще ряд услуг, содействующих успеху в деятельности американских инвесторов за рубежом. Особым вниманием пользуются программы развития специально для обеспечения роста экономики стран Латинской Америки и Карибского бассейна. Содействие ОПИК предоставляется при соблюдении следующих условий:

а) прямые иностранные инвестиции американских компаний должны оказывать положительное влияние на уровень занятости в США;

б) они должны быть оправданы с финансовой точки зрения и приносить высокую прибыль;

[3] См.: Белорусов С.А. Указ. соч. С. 102.

в) они должны вносить существенный вклад в социально-экономическое развитие принимающей страны.

Японский экспортно-импортный банк финансирует прямые иностранные инвестиции японских фирм и предоставляет займы иностранным правительствам и частным компаниям для организации совместных предприятий с японскими фирмами. Этот банк выдает также гарантии японским фирмам, инвестирующим проекты общественной инфраструктуры за рубежом. Кроме того, в Японии существуют льготы для инвестирования в развивающиеся страны в виде уменьшения бюджетных налоговых отчислений.

Многолетний опыт отношений международных организаций с правительствами принимающих стран в различных ситуациях позволяет классифицировать направления в политике принимающего государства в зависимости от ввоза и вывоза из страны трех основных компонентов (объектов) международного экономического сотрудничества: товаров и услуг (международная торговля), технологий, прямых иностранных инвестиций (см. табл. 8.1).

*Таблица 8.1*

**Основные направления государственного регулирования объектов международного экономического сотрудничества**

*Примечание.* Составлено по: Белорусов С.А. Указ. соч. С. 106.

*1. В случае вывоза из страны:*

а) экспорт готовых изделий, технологий, способствующий расширению объема вывоза товаров и услуг, не подвергающий

риску раскрытия технологических секретов, важных для государства, а также вывоз капитала, увеличивающий рынки сбыта национальных компаний, обычно поощряется государством;

б) экспорт машин и оборудования, комплектующих изделий и полуфабрикатов поощряется или ограничивается государством в зависимости от того, приносит ли он ущерб или преимущества для экономики страны. Здесь все зависит от того, достаточно ли этих изделий и полуфабрикатов национальным предприятиям и не послужит ли их вывоз за границу укреплению конкурирующих с национальными предприятиями на мировом рынке соперников. Экспорт технологий, ослабляющий позиции национальных предприятий на мировом рынке, государством ограничивается. В то же время вывоз капитала, который способствует обеспечению национальных предприятий топливно-сырьевыми ресурсами, государством поощряется;

в) вывоз капитала, который способствует повышению эффективности и снижению издержек производства в принимающих странах, поощряется государством инвестора, если он приносит определенную выгоду экономике этого государства. Если же вывоз капитала усиливает позиции конкурентов национальных предприятий на мировом рынке и сокращает число рабочих мест в стране инвестора, государство его ограничивает.

*2. В случае ввоза в страну:*

а) импорт несложных стандартных готовых изделий, технологий для их изготовления, прав на их производство и продажу с фирменным знаком зарубежной компании, в принципе, не поощряется государством, так же как и ввоз капитала, рассчитанный на расширение рынка сбыта инвестора;

б) импорт машин и оборудования, комплектующих изделий, полуфабрикатов, технологий производства, капиталов, связанных с разработкой и использованием местных сырьевых ресурсов, государством поощряется;

в) прямые иностранные инвестиции, повышающие эффективность производства и сокращающие его издержки у филиалов иностранных фирм, государством поощряются в случае, если продукция этих фирм не снижает уровень конкурентоспособности национальных предприятий. В противном случае государство ограничивает такого рода прямые иностранные инвестиции.

## Вопросы для самоконтроля

1. Сформулируйте основные тенденции международного бизнеса в условиях процессов глобализации.
2. Перечислите факторы, формирующие среду международного бизнеса.
3. Объясните разницу между понятиями «международный бизнес» и «зарубежный бизнес»; «международная корпорация» и «глобальная корпорация».
4. Охарактеризуйте основные направления международного бизнеса в современных условиях.
5. Дайте характеристику основных направлений воздействия Всемирной торговой организации на международный бизнес.
6. Перечислите основные институциональные параметры международного бизнеса.
7. Назовите социально-экономические составляющие международного бизнеса.
8. Поясните специфику социально-культурных и этических факторов, формирующих среду международного бизнеса.
9. На основе модели Г. Хофстеда охарактеризуйте национальные особенности бизнес-культур.
10. Дайте общую характеристику системы оценки и анализа зарубежных рынков.
11. Охарактеризуйте роль маркетинга в международном бизнесе.
12. Объясните особенности маркетинговой стратегии при стандартизации, адаптации и продвижении нового товара.
13. Назовите этапы и способы вхождения на зарубежные рынки.
14. Объясните выбор модели вхождения на зарубежные рынки.
15. Дайте классификацию типов и видов вхождения на зарубежные рынки.
16. Охарактеризуйте преимущества и недостатки различных моделей вхождения.
17. Стратегическая деятельность фирмы в условиях глобализации: сущность, цели, задачи, виды.
18. Основные составляющие стратегической деятельности.

19. Виды стратегий функционирования компаний на международных рынках: зарубежная (многострановая), транснациональная, международная, глобальная.
20. Объясните особенности функционирования различных типов корпораций на международных рынках.
21. Международные стратегические альянсы: цели создания, особенности структуры и менеджмента.
22. Дайте сравнительный анализ преимуществ и недостатков различных видов стратегий.
23. Основные составляющие организационного менеджмента в международном бизнесе.
24. Основные стратегии зарубежного производства: стратегия концентрации, стратегия децентрализации.
25. Специфика логистического управления в международном бизнесе.
26. Основные группы факторов организационного менеджмента в деятельности международных компаний.
27. Особенности управления персоналом в международном бизнесе.
28. Специфика кадровой стратегии международных корпораций.
29. Управление развитием карьеры в международных компаниях.
30. Особенности системы оплаты труда и трудовых отношений в международных корпорациях.
31. Охарактеризуйте принципы подхода государства к деятельности международных компаний на его территории.
32. Основные направления регулирования принимающими государствами деятельности международных компаний.
33. Условия функционирования международных компаний на территории принимающих государств.
34. Стратегические цели компании и управление рисками в международном бизнесе.
35. Национальное и международное регулирование деятельности международных компаний.

## Тематика рефератов (эссе)

1. Международный бизнес в глобальной экономике.
2. Сравнительный анализ структурно-функциональных особенностей глобальной и международной корпораций.
3. Всемирная торговая организация и международный бизнес.
4. Проблемы применения антидемпинговых пошлин в международной торговле.
5. Правила ВТО и протекционизм в сельском хозяйстве.
6. Проблемы интеллектуальной собственности и производства контрафактной продукции.
7. Всемирная торговая организация: основные направления регулирования.
8. Международный бизнес и мировые автомобильные рынки.
9. Международные компании на мировом рынке нефти.
10. Международный бизнес на рынке телекоммуникационных услуг.
11. Финансовые аспекты международного бизнеса.
12. Оценка институциональных, экономических и социальных параметров в международном бизнесе.
13. Основные тенденции международного бизнеса на рынках информационных технологий.
14. Маркетинговые аспекты международного бизнеса.
15. Особенности дистрибутивных систем на международных рынках.
16. Сравнительный анализ маркетинговых стратегий ведущих международных корпораций.
17. Оценка модели вхождения на зарубежные рынки на примере международной корпорации.
18. Система управления персоналом на примере международной корпорации.
19. Система трудовых отношений на примере международной корпорации.
20. Стратегия функционирования международной корпорации на примере конкретной компании.
21. Организационный менеджмент в деятельности международных компаний.
22. Основные международные конвенции, регулирующие деятельность международных корпораций.
23. Управление рисками в международном бизнесе.

## Список литературы


1. Белорусов С.А. Международный менеджмент: Учеб. М.: Юристъ, 2000.
2. Берзон Н. Формирование инвестиционного климата в экономике // Вопр. экономики. 2001. № 7. С. 104—114.
3. Бизнес в России / В.Г. Астахов и др. М.: Триада, 1997.
4. Дэниелс Д. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. М.: «Дело», 1998.
5. Драчева Е.Л., Либман А.М. Проблемы глобализации и интеграции международного бизнеса и их влияние на российскую экономику // Менеджмент в России и за рубежом. 2000. № 4. С. 111—119.
6. Емельянов С.В. Международная конкурентоспособность производителей: факторы, определяющие положение на рынках и конкурентные преимущества (на примере США) // Маркетинг в России и за рубежом. 2002. № 1. С. 107—116.
7. Ковалевский А.А. Транснациональный бизнес и развивающиеся страны: механизм экономического взаимодействия. М.: Наука, 1990.
8. Козловский В.А. Производственный и операционный менеджмент. СПб.: «Специальная литература», 1998.
9. Ленчевский И.Ю. Организация и регулирование международных коммерческих операций. М.: «Колос», 1998.
10. Литвинов Ф.И. Выбор делового партнера: без права на ошибку (методика изучения иностранной фирмы) // Маркетинг в России и за рубежом. 1999. № 2. С. 86—96.
11. Льюис Р. Деловые культуры в международном бизнесе: От столкновения к взаимопониманию М.: «Дело», 1999.
12. Мозиас П. Прямые иностранные инвестиции: современные тенденции // МЭ и МО. 2002. № 1. С. 65—72.
13. Нечаев Н.И. Эффективный менеджмент: регулирование процессов в бизнесе через бизнес-процессы // ЭКО. 2002. № 6. С. 49—61.
14. Новокшонова Л.В., Трифонов Ю.В. Мировое хозяйство: Учеб. пособие. М.: Юристъ, 2000.
15. Ноздрева Р.Б. Стратегические альянсы в международном бизнесе // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. № 6. С. 89—97.

16. Оболенский В.П., Поспелов В.А. Глобализация мировой экономики, проблемы и риски российского предпринимательства. М.: Наука, 2001.
17. Пивоварова М. Маркетинг во внешнеэкономической деятельности // Маркетинг. 1999. № 3. С. 56—67.
18. Пивоварова М. Особенности международного маркетинга 90-х годов // Маркетинг. 1998. № 5. С. 24—33.
19. Речмен Д.Дж. Современный бизнес. М.: Республика, 1995.
20. Сергеев В.И. Логистика в бизнесе. М.: ИНФРА-М, 2001.
21. Хорнби У., Гэмми Б., Уолл С. Экономика для менеджеров: Учеб. пособие для вузов: Пер. с англ. / Под ред. А.М. Никитина. М.: ЮНИТИ, 1999.
22. Asheghian P., Ebrahimi B. International Business. N. Y.: Harper & Row, 1990.
23. Ball D., McCulloch W. International Business: the challenge of Global Competition. 7h ed. N. Y.: McGraw-Hill: Irwin, 1999.
24. Grosse R., Kujawa D. International Business: theory and managerial applications. USA: Irwin, 1995.
25. Hill C.W.L. Global business today, postscript. N. Y.: McGraw-Hill: Irwin, 2003.
26. Punnet B., Ricks D. International Business. Boston, Mass.: PWS-Kent Publishing Company, 1992.
27. Toyne B., Walters P. Global Marketing Management: a strategic perspective. Needham, Mass.: Allyn and Bacon, 1989.
28. Yarbrough B.V., Yarbrough R.M. The World Economy: Trade and Finance. 6th ed. USA: Thomson: South-Westren, 2001.
29. World Trade Organization. International Trade Statistics, 2000. Geneva WTO Secretariat. 2000. Nov. 30.
30. United Nations, World Investment Report, 2001 (New York and Jeneva). 2001. Nov.
31. Annual report by the Director General. Overview of Development in the International Trading Environment. Geneva: World trade organization, 2001.
32. Wonacott P. China Starts to Count up the Cost of Joining the WTO // The Wall Street Journal. 2002. Jan. 15. P. A10.
33. Wonacott P. China Begins Career as a WTO Member // The Wall Street Journal. 2001. Dec. 11. P. A14.

# Содержание

ВВЕДЕНИЕ ..... 3
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ..... 6
**ТЕМА 1.** Международный бизнес в условиях глобализации экономики: основные тенденции ..... 9
1. Основные тенденции глобализации экономики ..... 9
2. Международный бизнес в глобальной экономике ..... 11
3. Факторы, формирующие среду международного бизнеса .. 13
4. Базовые понятия и дефиниции международного бизнеса 14
Задание ..... 15
Кейсы ..... 16
Интернет-ресурсы ..... 21
**Тема 2.** Торговля и инвестиции в международном бизнесе .... 22
1. Международная торговля в условиях глобализации . 22
2. Основные тенденции прямого зарубежного инвестирования ..... 24
3. ВТО и международный бизнес ..... 27
4. Перспективы развития ВТО в аспекте международного бизнеса ..... 32
Задание ..... 36
Кейсы ..... 37
Интернет-ресурсы ..... 48
**ТЕМА 3.** Основные институциональные, экономические и социальные параметры международного бизнеса .. 49
1. Политические аспекты международного бизнеса ..... 49
2. Социально-экономические составляющие международного бизнеса ..... 50
3. Социально-культурные и этические составляющие международного бизнеса ..... 51
4. Национальные особенности бизнес-культур. Модель Г. Хофстеда ..... 54
Задания ..... 57
Кейсы ..... 60
Интернет-ресурсы ..... 71
**ТЕМА 4.** Оценка и анализ зарубежных рынков ..... 72
1. Оценка внешнеторговой деятельности ..... 72
2. Оценка инвестиционного климата ..... 73
3. Маркетинг в международном бизнесе ..... 75
Задания ..... 81
Кейсы ..... 82
Интернет-ресурсы ..... 92

**ТЕМА 5.** Способы вхождения на зарубежные рынки ..... 93
1. Предварительные вопросы для принятия решения о вхождении на зарубежные рынки ..... 93
2. Выбор модели вхождения ..... 94
3. Классификация типов и видов вхождения на зарубежные рынки ..... 100
4. Преимущества и недостатки моделей вхождения на зарубежные рынки ..... 101
Задание ..... 102
Кейсы ..... 102
Интернет-ресурсы ..... 111
**ТЕМА 6.** Стратегия фирмы в международном бизнесе ..... 112
1. Стратегическая деятельность фирмы в условиях глобализации: сущность, цели, задачи, виды ..... 112
2. Стратегии функционирования компаний на международных рынках ..... 113
3. Преимущества и недостатки стратегий функционирования на зарубежных рынках ..... 118
4. Международные стратегические альянсы ..... 118
Задания ..... 120
Кейсы ..... 120
Интернет-ресурсы ..... 131
**ТЕМА 7.** Организационный менеджмент и управление персоналом: глобальный аспект ..... 132
1. Организационный менеджмент в международном бизнесе: основные составляющие ..... 132
2. Управление персоналом в международном бизнесе .... 138
Задания ..... 145
Кейсы ..... 146
Интернет-ресурсы ..... 155
**ТЕМА 8.** Отношения международных компаний с государством . 156
1. Принципы подхода государства к деятельности международных компаний на его территории ..... 156
2. Условия функционирования международных компаний на территории принимающих государств ..... 159
3. Национальное и международное регулирование деятельности международных компаний ..... 163
ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ ..... 169
ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ (ЭССЕ) ..... 171
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ ..... 172

Учебное издание

**Искренко** Элла Владимировна

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС**

**Учебно-методический комплекс**

Главный редактор *А.В. Шестакова*
Редакторы: *О.С. Кашук, О.В. Изотова,*
*Н.Н. Забазнова, Е.М. Кокорева*
Технические редакторы: *А.В. Лепилкина, Н.Г. Романова*
Художник *Н.Н. Захарова*

Подписано в печать 23.06 2003 г. Формат 60×84/16.
Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Усл. печ. л. 10,2.
Уч.-изд. л. 11,0. Тираж 100 экз. Заказ . «С» 109.

Издательство Волгоградского государственного университета.
400062, Волгоград, ул. 2-я Продольная, 30.