С.С.ГУЛЯМОВ
Ю.Т.ДОДОБАЕВ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС

КУВАСАЙСКИЙ УЧЕБНЫЙ НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ЦЕНТР ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

С.С.ГУЛЯМОВ Ю.Т. ДОДОБОЕВ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС

(учебник для студентов ВУЗов)



Ташкент - 2001 г

65.9(2)-21
Г 970

Рекомендовано Ученым Советом КУНПЦП
в качестве учебника для студентов ВУЗов

Рецензенты: доктора экономических наук,
профессора РАЖАБОВ Р.Р., ГАФУРОВ А.Г.

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС
(Учебник для студентов ВУЗов)

Редактор: **Н.В. ТУЕВА**
Компьютерная вёрстка: **Е. НАЗАРОВА**

Подписано в печать 20.03.2001г. Формат 84x108 1/32.
Печ.л. 7,5. Заказ № 58. Тираж 1000 экз. Цена договорная.

Издательство КУНПЦП г. Кувасай ул. Мустакиллик.

Отпечатано в типографии издательско-полиграфического
центра «Янги аср авлоди». 700113.
г.Ташкент, Чиланзар - 8, улица Катартал, 60.

SamKI
KUTUBXONASI

ЧАСТЬ 1.
В С Т У П Л Е Н И Е.

Знать, почему существует международный бизнес, какие преимущества имеют участвующие в нем фирмы, что отличает этот вид бизнеса от внутреннего, присущего отдельно взятой стране - это полезно не только менеджерам, активным участникам международной конкуренции, но и гражданам, заинтересованным в регулировании международного бизнеса для достижения собственных целей.

ГЛАВА 1.
МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС - КРАТКИЙ ОБЗОР

Международный бизнес включает любые хозяйственные операции между двумя более странами. Такие деловые взаимоотношения могут возникать как на уровне частных, так и государственных организаций.

Многие формы внешнеторговых операций существенно отличаются от непользуемых внутри страны. Выбор форм определяется целью и внешней средой.

Мотивация международного бизнеса.

Существуют три аспекта мотивации, которые побуждают фирмы осуществлять международный бизнес: расширение сбыта, приобретение ресурсов, диверсификация источников снабжения и сбыта.

Расширение сбыта. Более высокий уровень сбыта означает и более высокий уровень прибыли. Так, компания "Лукасфилм" получает процент с продаж, осуществляемых товарами, связанными с трилогией "Звездные войны". На производство "Звездных войн" затрачено около 10 млн. долларов, но по паре увеличения количества зрителей средний показатель затрат уменьшается. Многие крупнейшие фирмы имеют свыше половины своих доходов с продаж, проводимых за рубежом. К таким фирмам относятся немецкая ВАСФ, шведская "Электролюкс", американская "Ай-Би-Эм", французская "Мишелин", японская "Сони" и другие.

Приобретение ресурсов. Фирмы - производители и дистрибьютеры часто подыскивают необходимые изделия и услуги, полуфабрикаты, комплектующие изделия в других странах. Часто это делается для снижения затрат. Например, компания " Лукасфилм" использовала английские киностудии для съемок.

Диверсификация. Компании стараются не допускать больших колебаний в объеме своих продаж. И поэтому тщательно подыскивают зарубежные рынки для сбыта и закупок. Многие фирмы пользуются тем, что экономические циклы в странах мира не совпадают, или рационально используют различные факторы.

Виды международного бизнеса.

Экспорт и импорт товаров. Статьями товарного экспорта являются материальные товары, вывозимые из страны, импорта - ввозимые в страну. Экспортирование и импортирование для многих стран - основной источник международных доходов и расходов. К тому же это и первые внешнеэкономические операции той или иной фирмы. Это объясняется тем, что на начальной стадии вовлечения в международный бизнес эти операции предполагают минимальные обязательства и наименьший риск для ресурсов фирмы. Последние могут увеличивать экспорт продукции путем загрузки своих избыточных мощностей, что сводит к минимуму потребность в дополнительных капиталовложениях. Экспортно-импортные операции не прекращаются фирмами и тогда, когда они переходят к другим формам международного бизнеса.

Экспорт и импорт услуг. Таких видов услуг довольно много. Среди них: путешествия, туризм, транспорт. Поступления от туризма могут составлять важный источник дохода для международных агентств воздушных сообщений, компаний морских перевозок, агентств по предварительному бронированию билетов и мест, а также гостиниц, Например, экономика Греции и Норвегии во многом зависит от доходов, поступающих от перевозки иностранных грузов на их судах.

Осуществление деятельности за границей. Оплата за нее называется комиссионные (проведение банковских операций, страхование, аренда, прокат). Проектно-конструкторские работы проводятся в рамках операций "под ключ". Управленческие услуги осуществляются после подписания контрактов на управление или предоставления другой фирме управленческого персонала;

Использование активов из-за рубежа. Роялти - выплата за использование активов, находящихся за рубежом (фирменные знаки, патенты, авторские права, другие экспертные документы. Посредством роялти оплачивается и франчайзинг то есть когда, одна сторона продает другой стороне право на использование своим фирменным знаком. Очень часто фирмы прибегают к при-

обретению иностранных лицензий после того, как достигли успехов в экспорте своей продукции на внешнем рынке.

Инвестиции. Иностранные инвестиции - это владение собственностью за границей в рамках какой-либо компании с целью получения прибыли.

Прямые инвестиции - контроль за деятельностью фирмы. Владение контрольным пакетом акций - наивысший тип обязательств по отношению к внешнеэкономическим операциям. Он подразумевает более интенсивный обмен квалифицированными специалистами и новыми технологиями между странами. Операции по прямым капиталовложениям могут быть начаты с целью обретения доступа к определенным ресурсам или рынку реализации продукции фирмы.

Когда правом собственности обладают две или более организаций - имеет место совместное предприятие, участие государственных органов и частной компании - смешанное предприятие. На сегодняшний день преобладающее число крупнейших фирм мира имеют большие прямые инвестиции за рубежом, охватывающие каждый из видов деятельности.

"Портфельные" инвестиции - долговые обязательства и акции фирмы. В отличии от прямых инвестиций при этих отсутствует контроль за деятельностью фирмы. К ним прибегают в основном для решения финансовых задач.

Важность использования разных форм. Каждая фирма выбирает приемлемую для себя форму внешнеэкономической деятельности. И все же большинство компаний за рубежом используют основные из них: товарный экспорт и прямые инвестиции.

Многонациональная компания. МНК использует международный подход в поиске заграничных рынков и при размещении производства, а также комплексную глобальную философию бизнеса, предусматривающую функционирование компании как внутри страны, так и за рубежом. Полноценная МНК прибегает к помощи большинства из вышеперечисленных форм хозяйственной деятельности. МНК можно разделить на две категории. Глобальная компания интегрирует воедино хозяйственную деятельность разных стран. Она проектирует или схему оказания услуг применительно к определенному сегменту мирового рынка. Многострановая компания допускает большую степень независимости при проведении операций каждой страной.

Внешняя среда.

Использование в бизнесе разнообразных научных дисциплин.

Международный бизнес оперирует в международной среде. И поэтому менеджеры должны обладать знаниями различных наук.

География позволяет менеджерам определять размещение, количество и качество мировых ресурсов и их пригодность к эксплуатации. Неравномерное распределение ресурсов позволяет развертывать производства товаров и оказания услуг в разных частях мира. Географические барьеры влияют на распределение продукции компаний, вовлеченных в мировую экономику. На международный бизнес влияют также распределение людей на планете и деятельность населения.

История помогает менеджерам знакомиться с различными идеями и социальными институтами. Это расширяет рамки хозяйственной деятельности.

Политология описывает связи между торгово-промышленными и национальными политическими организациями. Политическое руководство любой страны контролирует международный бизнес.

Международное право определяет, что может, а что не может делать менеджер международной компании. Международные правовые соглашения между странами позволяют гармонизировать вопрос о налогообложении прибылей каждой из них.

Экономика - инструмент в определении:

1) степени влияния международной компании на экономику страны своей и зарубежной;

2) последствий проводимой в стране экономической политики для деятельности международной компании. Экономическая теория позволяет объяснить, почему народы обмениваются друг с другом товарами и услугами, почему перемешиваются люди и капиталы из страны в страну, почему валюта одной страны соотносится с валютой другой страны в определенной пропорции.

Антропология позволит руководителю компании лучше осознать ценности, социальные установки и убеждения людей в отношении себя и среды обитания. Знания подобного рода позволяют эффективно действовать в обществах, различающихся в социально-культурном плане.

Приспособление к среде по функциям бизнеса. Конкретные формы приспособления компании по линии отдельных функций бизнеса зависят от условий, в которых компания существует -

различие нации, географические, исторические, политические, юридические условия их проживания.

Конкурентная Среда. Каждая компания и каждая отрасль характеризуются наличием разных условий конкурентной Среды, которые могут варьировать от страны к стране. Поэтому некоторые фирмы проявляют большие способности в деле использования преимуществ заграничной Среды. На отечественных рынках одним фирмам приходится больше конкурировать с иностранцами чем другим.

Сокращение времени и пространства. Главная разница между отечественным и международным бизнесом состоит в том, что второй связан с преодолением больших расстояний. Это увеличивает операционные издержки и затрудняет проведение контроля за деятельностью фирм. Всего лишь два-три века назад затраты времени людей или товаров из одной страны в другую были столь велики, что целые части света оставались изолированными друг от друга. Однако сегодня эти проблемы не столь остры благодаря высоким темпам технического прогресса в области коммуникации и транспорта. Трансатлантические сверхзвуковые самолеты, факс - аппараты, прямая телефонная связь намного облегчают осуществление международного бизнеса.

Расширение технологических и географических границ. Многое из того, что принимается сегодня как должное, есть накопленный в течение многих десятилетий опыт преодоления технологических и географических границ.

Достижение в области коммуникации (телефонная связь, посредством спутника, например) не только ускорили взаимодействия людей, но и позволили людям, находящимся в какой- либо одной стране, осуществлять контроль над операциями, проводящимися в любой стране.

Достижение в институциональной области. Многое, к чему мы привыкли, - это результат изменений самого общества и его социальных институтов, которые происходят под воздействием деловых кругов и правительственных органов. Существует множество институциональных механизмов, которые создали условия для осуществления международного бизнеса. В частности, по транспортировке почты.

Обременительными бывают бартерные сделки - они требуют много времени для реализации, сопряжены с риском, нерента-

бельны. Относительная легкость, с которой производители сегодня могут получать вознаграждение за товары и услуги, проданные за границей, объясняются рядом новшеств, таких как использование денежных знаков вместо бартера, клиринговые расчеты по переводу валюты одной страны в валюту другой другой, страховка на случай ущерба по маршруту следования или неуплаты за товар, банковские соглашения о предоставлении кредитов.

Развитие конкуренции в глобальном масштабе. Сегодня фирмы способны реагировать на изменения за рубежом значительно быстрее. Происходит быстрый обмен информацией о новых изделиях, а значит увеличивается объем продаж на иностранных рынках. Транспортировка тоже возможна практически в любой уголок земли. Компании также могут разделять производство компонентов между целыми странами. Это позволяет оптимально использовать разницу в стоимости их изготовления.

Вследствие этого конкуренция приобрела глобальный характер. Эту конкуренцию или неадекватно реагируют на нее, их деятельность может закончиться катастрофой. Примером последнего может служить американская фирма "Места Мэшин". Она посталяла оборудование для американской сталелитейной промышленности. В какой - то период не придала значения техническим усовершенствованиям зарубежных производителей сталелитейного оборудования. В состоянии острой конкуренции с иностранными соперниками фирма обанкротилась.

Факторы, влияющие на торговые и инвестиционные модели.

Экономические условия. Сегодня за мировой торговлей сохраняется стабильный процент в валовом объеме мирового производства. Но соотношение торговли и производства в разные годы складывается по-разному, носит циклический характер. Это связано с тем, что потребители и правительственные организации сокращают импорт по мере ухудшения экономического положения в стране.

Абсолютные затраты на продукты питания возрастают из-за того, что их основная часть заменяется более дорогостоящими. Когда человеческий организм достигает естественного предела насыщения, приобретение продуктов питания заменяется на приобретение това-

ров иного назначения. Такая тенденция повлияла на снижение доли сельхозпродукции в международной торговле и инвестициях и увеличила долю в них продукции обрабатывающей промышленности.

Технология. Научно-технический прогресс позволяет создавать новые товары, вытеснять старые, а также изменять соотношение стран в международной торговле и инвестициях. Например, реактивные самолеты, компьютеры и радиоприемники на транзисторах сегодня составляют значительную часть международного бизнеса. Изменения коснулись разных товаров. Так, искусственные волокна заменили хлопок, а синтетический каучук и искусственные нитраты - соответствующие натуральные продукты. Рост спроса на некоторые товары замедлился вследствие совершенствования технологии и методов их хранения.

Самые существенные научно-технические нововведения рождаются в наиболее индустриальных странах. Фирмы этих стран контролируют преобладающую долю мировой торговли и иностранных инвестиций.

Войны и мятежи. Военные конфликты разрушают традиционные стереотипы ведения международного бизнеса из-за того, что переориентируют значительную часть своих производственных мощностей на военные нужды. Политическая вражда наносит также ущерб, сложившимся каналам внешней торговли. Срываются международные инвестиции так как принадлежащие инвесторам заграничные предприятия зачастую физически разрушаются или экспроприируются. Взаимозависимость партнеров международного бизнеса приводит в случае военных конфликтов к далеко идущим последствиям. Например, чилийские события в начале 70-х годов оказали огромное влияние на производство и потребление меди.

Внешнеполитические отношения.

Политические и экономические блоки. Блок - это группа государств, объединившихся на основе соглашения или договора для взаимной поддержки или совместных действий. После второй мировой войны на блоки стран с коммунистическим и некоммунистическим укладом приходилось около 5% мировой торговли.

С 50-х годов некоторые группы стран стали объединяться и отменять торговые ограничения внутри своих союзов. Например, Европейское Сообщество (ЕС).

Облегчение условий торговли привело к экономическому росту стран - участниц ЕС. Они же дали толчок к образованию новых блоков.

Многосторонние отношения. Такие соглашения в международном бизнесе обусловлены ростом взаимозависимости стран и для достижения согласованности и унифицированности действий, которая позволит обеспечить перемещение товаров и оказание услуг на международном уровне. Например, Международный валютный фонд, Международная организация гражданской авиации, Генеральное соглашение по тарифам и торговле (ГАТТ).

Таким же образом появились Всемирный банк, Азиатский банк развития. Они предоставляют займы и помощь для осуществления проектов под гарантии государственных органов. Эти займы стимулируют торговлю, прямые инвестиции, дают возможность странам приобретать требуемое оборудование за границей и создавать инфраструктуру для эффективного бизнеса.

Структура мировой торговли в современный период. Различия в темпах роста.

Уровень экономического развития стран является одним из распространенных критериев в классификации стран. Так, страны с высоким уровнем доходов населения называются промышленно развитыми или странами "первого мира". Страны с централизованной рыночной экономикой, независимо от уровня доходов населения, - "страны второго мира". Развивающиеся или страны "третьего мира" - еще одна группа государств.

Внешняя торговля стран с рыночной экономикой не превышает 10%. Развитые страны имеют преимущества в производстве продукции обрабатывающей промышленности благодаря наличию технологий и способности снижать производственные затраты на основе организации крупномасштабного производства. Слабо развитые страны имеют недостаточные отечественные производственную и сырьевую базы, которые не позволяют им удовлетворять насущные потребности.

Несмотря на это в последнее время во внешнеторговом положении некоторых СРС произошел резкий позитивный сдвиг благодаря трем факторам.

Первый - страны -поставщики нефти существенно повысили цены на экспортоориентированные нефтепродукты, особенно в 70-е годы, когда цены возросли на 1200%.

Второй - стремительная индустриализация ряда слабо развитых стран (Бразилия, Тайвань).

Третий - легкий доступ промышленной продукции СРС на рынки развитых стран.

Однако даже несмотря на такие благоприятные перемены ряда СРС, большинство из них не в состоянии ни экспортировать нефть, ни быстро развивать индустриальную базу. Их доля в мировой торговле характеризовалась тенденцией к падению.

До сих пор девять из десяти крупнейших экспортеров и девять из десяти крупнейших импортеров - промышленно развитые страны.

Отраслевая структура внешней торговли. На страны " первого мира" приходится основная доля мирового экспорта товаров по каждой из отраслей - химическая промышленность, продовольствие, топливо, машиностроение, обрабатывающая промышленность, сырье.

На страны "второго мира", - незначительная доля мировой торговли.

Структура и динамика прямых инвестиций в современный период.

Переход к прямым инвестициям. До появления международных фирм все частные иностранные инвестиции были "порфельными". В 20-е годы был дан толчок к прямым инвестициям, которые стали значительно быстрее окупать свою стоимость только к концу 30-х годов. После второй мировой войны прямые инвестиции существенно возросли. С 1965 года возможности прямых инвесторов стали стремительно возрастать.

Определение прямого инвестора.

Страна - инвестор. Один из способов определения страны - инвестора - определить место нахождение собственности. Более 95% стоимости прямых капиталовложений исходит из промышленно развитых стран.

До недавнего времени почти все инвестиции поступали из 7 стран - США, Великобритании, Японии, Германии, Франции, Нидерландов, Канады. В последнее время растут прямые капиталовложения из развивающихся стран - Гонконга, Сингапура, Мексики, Бразилии, Аргентины.

В конце 1989 года зарубежные прямые инвестиции в США оценены в 401 млрд. долларов.

Экономический сектор инвестиций. С начала 70-х годов отрасль нефтедобычи начала терять свою значимость из-за нежела-

ния многих стран разрешать иностранную собственность на минеральные ресурсы.

Структура американских прямых инвестиций за рубежом варьирует между развитыми странами и СРС. Их балансовая стоимость на начало 90-х годов показала, что на обрабатывающие отрасли пришлось 45% инвестиций в промышленно развитых странах и лишь 32% - в СРС. Инвестиции в нефтедобывающую промышленность и страхование в СРС по объему превысили аналогичные инвестиции в промышленно развитых странах. Это объясняется сложившейся практикой, когда инвестиции в развитие нефтедобывающей отрасли должны производиться в тех местах, где найдена нефть.

Территориальное размещение инвестиций. Промышленно развитые страны являются основными получателями инвестиций. Это происходит оттого, что большая часть инвестиций ориентирована на местные рынки, а именно в этих странах наиболее высока покупательная способность населения. Немаловажно при этом, что инвесторов удерживает политическая нестабильность во многих слаборазвитых странах.

Если прямые инвестиции делают предприниматели развивающихся стран, большая их часть расходится внутри того региона, в котором размещена головная фирма.

ЧАСТЬ 2
РАЗНОВИДНОСТЬ СРЕДЫ БИЗНЕСА

ГЛАВА 2
ПРАВОВЫЕ, ПОЛИТИЧЕСКИЕ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СРЕДЫ БИЗНЕСА

Правовая среда.

Одним из факторов внешней Среды, оказывающих влияние на деятельность компании, является правовая Среда. Руководители должны иметь представление об определенных правовых системах в странах, где они действуют, а также о правовых взаимоотношениях стран мира.

Виды правовых систем. Они бывают трех типов: система обычного права, система гражданского права и система теократического права .

США и Великобритания - примеры систем обычного права. Обычное право базируется на традиции, президенте, правах и обычаях, важнейшая роль в истолковании закона принадлежит судьям.

Система гражданского права базируется на детально разработанном комплексе законов, которые сведены в кодекс - статусы, кодексы. В странах действия гражданского правап договоры обычно короче, менее конкретизированы, так как многие вопросы, упомянутые в них, включены в гражданский кодекс. Свыше 70 стран мира опираются на гражданское право.

Система теократического права основана на религиозных заповедях (27 стран). Мусульманское право базируется на исламе и стремится регулировать все стороны жизни, даже при том, что правовые вопросы составляют лишь малую часть этой доктрины.

К важнейшим сферам правового воздействия относятся:

1) Коммерческое, или договорное право - защита патентов, торговых знаков, авторских прав; стандартные формы бухгалтерского учета;

2) Общеправовая среда - закон об охране окружающей реды, санитарно-гигиенические нормы и правила техники безопасности;

3) Создание нового бизнеса;

4) Трудовые законодательства;

5) Антитрестовское законодательство и законы о картелях;

6) Ценообразование;

7) Налогообложение;

2) выборы, при которых голосующие решают, кто будет их представлять.

3) ограниченный срок прибывания в выборной должности;

4) независимая и справедливая судебная система, которая отдает высший приоритет правам и собственности отдельных лиц;

5) относительно деполитизированная бюроктаическая и оборонная инфраструктура;

6) относительная открытость государства.

Тоталитаризм. В тоталитарном государстве одна партия, одно лицо или группа лиц монополизируют права на политическую власть.

Сегодня существуют три основные формы тоталитаризма - коммунизм, теократический тоталитаризм, светский тоталитиризм.

Современные политические системы. Чистой демократии нет ни в одной стране, существуют различия формы представительного правления.

Парламентское правление - одна их форм демократии (Великобритания). От каждого географического района в Палату общин двухпалатного парламента выбирается один человек не реже одного раза в пять лет. После всеобщих выборов монарх предлагает лидеру партии, завоевавшей большинство мест в Палате общин, сформировать правительство. Лидер партии большинства становится премьер - министром и выбирает членов своего кабинета. Партия, получившая второе по величине количество мест, становится опозицией.

Во Франции проходят прямые выборы Президента на семь лет, который назначает премьера и Совет Министров по рекомендации премьера. При данной форме правления исполнительная и законодательная власть разделены.

В большинстве демократических государств многочисленные партии могут принимать участие в выборах.

В некоторых демократиях существует одна доминирующая партия, которая контролирует политическую власть (в Мексике - институционно - революционная партия).

В современном коммунизме Марксова, концепция критического централизма открыла дорогу тоталитарному или авторитарному централизму, без всеобщего участия в принятии решений.

С 1989 года во многих коммунистических странах. В Китае проходили серьезные экономические перемены, народ начал требовать большей политической свободы.

Международное право.

Оно охватывает любые Законы, влияющие на международные сделки, но может относиться и только к договорам, регулирующим отношения между странами по вопросам товаропотоков, производственных факторов и капиталов. На эти отношения влияют национальное законодательство и международные договоры. Они затрагивают следующие вопросы:

1) въезд отдельных лиц;
2) передвижение товаров;
3) судоходство и перевозка грузов;
4) передвижение капитала;
5) приобретение собственности;
6) защита личности и собственности;
7) перевод средств.

Договоры не только облегчают международную торговлю, но и помогают разрешить проблемы.

Правительство страны может использовать принцип экстерриториальности то есть фирмы, имеющие штаб- квартиры в данной стране, должны соблюдать и национальное право во всех странах мира где осуществляют операции. Этот принцип осложняет бизнес.

Политическая среда.

Политическая система предназначена для интеграции общества в жизнеспособное функционирующее целое. Социально- политическую прогрумма образует совокупность концепций теорий и целей. Большинство современных обществ являются **плюралистическими**, то есть допускающими сосуществование различных идеологий, так как отсутствует одна общепринятая. Главным параметром любой политической системы является ее способность удерживать общество в целостности, несмотря на давление противоположных идеологий.

Политических идеологий много. Двумя экстремальными формами правления являются демократия и тоталитаризм. Между ними существуют системы с различными степенями участия граждан в управлении страной.

Демократия. Современные демократические политические системы характеризуются признаками:

1) свобода убеждений, слова, печати и объединния в организации;

ются в результате постоянного взаимодействия домашних хозяйств и фирм.

Ключевые факторы рыночной экономики - суверенитет потребителя и свободы предприятия действовать нарынке.

Рыночная экономика показана высокую степень эффективности в большинстве промышленно развитых стран, особенно в США. Но совершенной рыночной экономики не существует из-за влияния трех факторов: крупных корпораций, профсоюзов, правительства. Корпорации могут отчасти снизить давление рынка, регулируя его закупками ресурсов или сбытом продукции. Профсоюзы ответили на давление, которое оказывали владельцы и руководители бизнеса на рынок труда. Фискально- денежная политика правительства оказывает прямое воздействие на занятость, производство и потребление товаров и услуг, рост денежной массы в обращении.

Централизованная плановая экономика.

При такой политике государство координирует деятельность разных секторов экономики. Крайняя форма такого управления предполагает установление задания для каждого предприятия в стране. Для правильного распределения ресурсов такая экономика должна опираться на точные государственные задания, а не на рыночные цены.

Пример плановой экономики - бывший СССР .

Смешанная экономика.

Чисто рыночной или централизованной экономики не существует. На практике существует смешанные экономики с различным участием государства. Государственное вмешательство бывает двояким: фактическая собственность государства на средства производства - или его влияние на принятие экономических решений.

В Германии и Швейцарии относительно низкий объем государственной собственности и сильные традиции социального обеспечения. В Великобритании правительство вовлечено в акционерную собственность более шире.

В Японии после второй мировой войны инвестиции остались в основном в частном секторе, ключевые сектора и отрасли экономики не были национализированы. Было организовано Министерство международной торговли и промышленности (ММТП), ко-

SamKI

В Восточной Европе пала Берлинская стена, после чего тоталитарные правительства стали рушиться один за другим.

Политические реформы произошли в СССР. В Польше также продолжаются перемены такого же рода.

Критерии свободы. Организация "Фридом Хаус" провела последование, согласно которому страны разбили на категории: "свободные", "частично свободные", "несвободные". Разделение произвели на основе двух факторов: политические права, которые дают людям возможность свободно участвовать в выборах и политическом процессе, и гражданские права, которые связаны со свободой развивать взгляды, убеждения и личную независимость от государства. В итоге: 61 страна отнесена к категории "свободные", 44 - "частично свободные", 62 - "несвободные".

Экономическая среда.

Экономические системы можно классифицировать по методу распределения и контроля над продуктами - рыночная или командная экономика, по типу собственности - частная собственность или общественная собственность.

Тип собственности на средства производства имеет широкий диапозон - от полной частной собственности до полной общественной собственности. США - пример частного предпринимательства, однако государство владеет некоторыми средствами производства и активно занимается созданием продукта (в основном услуг) в образовании, военной отрасли, почтовой службе.

Большинство же стран попадает в широкую категорию смешанной экономики.

Рыночная экономика.

В рыночной экономике большое значение имеют два социальных элемента: **индивид и фирма**. Индивиды владеют ресурсами и потребляют продукцию, в то время как фирмы потребляют ресурсы и производят продукцию.

Рынок связан с взаимодействием цены, количества, предложения и спроса на ресурсы и продукцию. Трудовые ресурсы обеспечиваются отдельными домашними хозяйствами. Продукция потребляется есл цена находится в определенном интервале. Фирма устанавливает зарплату на основе количества трудовых ресурсов имеющихся для занятия рабочих мест. Ресурсы распределя-

становится труднее управлять экономикой и обеспечивать поддержку государственным компаниям. Эти компании часто действуют по политическим, а не условным соображениям. В результате используют ресурсы неэффективно. Правительства с громадным дефицитом бюджета часто ссылаются на торможение развития экономики из-за неэффективности государственных предприятий.

Адаптация к иностранной среде.

Начав работать в другой стране впервые, фирма нуждается в ответе на вопросы:

1. Какова политическая структура страны?
2. Какой тип экономической системы в ней действует?
3. Находится ли интересующая ее отрасль в государственном или частном секторе?
4. Если она в государственном секторе - разрешает ли правительство также частную конкуренцию в этом секторе?
5. Если она в частном секторе - не переходит ли она в общественную собственность ?
6. Рассматривает ли правительство иностранный капитал как конкурента или как партнера для местных государственных или частных предприятий?
7. Какими способами правительство контролирует характер и размер частного предпринимательства?
8. Насколько велико содействие частного сектора правительству в формировании общих экономических целей?

Классификация уровней экономического развития.

Единой классификации стран по уровню экономического развития не существует.

Традиционно страны классифицировались по принадлежности к "первому", "второму" или "третьему" миру. Страны "первого" мира располагали экономикой с высоким уровнем дохода. Это промышленно развитые и нефтедобывающие страны. Страны "второго" мира имеют централизованную планову. экономику. Страны "третьего" мира, или развивающиеся, имеют экономику с низким и средним уровнем дохоа (Азия, Африка, Латинская Америка, Аргентина, Бразилия, Китай, Гонконг, Венгрия, Индия, Израиль, Мексика, Польша, Португалия, Румыния, Сингапур и т.д.).

торое устанавливало приоритеты для инвестиций и производства Однако в 60-х годах введана выборочно по отраслям либерализация внешней торговли, связанная с реорганизацией индустрии по инициативе ММТП. В Результате появились автомобильная и сталелитейная промышленности, которые стали грозными конкурентами на мировом рынке.

Существуют два показателя роли государства в капиталистическом обществе: централизованные государственные доходы и расходы в виде процента к общему объему валового национального продукта (ВНП). Согласно данным, значительное расхождение этих показателей - в Нидерландах, минимальное - в Японии.

Политико- экономический синтез.

Исследования показывают, что экономическая философия связана с определенным политическим режимом в государстве.

Так, тоталитарный политический режим предполагает общественную собственность на средства производства и командную экономику. До начала 70-х годов к странам с таким подходом относились СССР, Польша, Югославия, Венгрия, Албания, Болгария, ГДР и другие.

Демократическая форма правления лучше всего дополняется частной собственностью на средства производства с рыночной экономикой. (Япония, США, Швейцария, Германия, Канада и др.).

Социал - демократы считают, что если экономика и политика тесно связаны, то та часть экономики, которая не принадлежит государству, все же должна регулироваться правительством. Радикальные социал- демократы являются сторонниками государственной собственности на все средства производства. Умеренные социал- демократы поддерживают сочетание государственных компаний, кооперативов, частных фирм (Австрия, Дания, Франция, Греция, Израиль, Португалия, Швеция, Египет и др.)

Вообще возможны многочисленные комбинации политических и экономических систем. При этом чем сильнее тенденции к политическому тоталитаризму, тем больше опора на государственные вмешательства в вопросы собственности и контроля над экономикой.

В настоящее время большинство стран, в которых были сильно развиты централизованное, государственная собственность, осуществляют приватизацию. Правительства обнаруживают, что

жизни, общее доверие к политической и экономической системам страны.

В условиях высокой инфляции трудно планировать будущую деятельность и вести прибыльные операции. Компании вынуждены контролировать цены почти ежедневно, чтобы сохранить поток наличности для возмещения товарно- материальных запасов и поддержки деятельности фирмы. Если обменный курс ухудшается такими же темпами , как растет инфляция, то цена, которую иностранцы платят за экспорт из подверженной инфляции страны в действительности не изменится.

Инфляция приводит к политической дестабилизации. Если правительство контролирует ее путем регулирования заработной платы, реальные доходы населения снижаются и наступает безысходность. Если правительство ничего не предпринимает, страна ухудшает экономику до такой степени, что реальные доходы все равно уменьшаются.

Несмотря на проблемы, связанные с инфляцией , в такой стране можно обеспечить коммерсантам и инвесторам получение больших прибылей. Бразилия смогла поддержать свой экономический рост, главным образом, благодаря инфляции. Ее большой рынок и относительно высокий доход на душу населения создали хорошие возможности, несмотря на уверенность и нестабильность.

Внешне торговая стратегия. Стратегия внешней торговли каждой страны имеет свои особенности. В промышленно развитых странах инвестиции направлены на обслуживание национальных рынков, а экспорт и импорт относительно свободны. Развивающиеся страны, наоборот, стимулируют экспорт и затрудняют импорт.

Ориентированные на экспорт страны обычно имеют более высокий средний процент роста ВВП, более высокий средний процент роста ВВП на душу населения, более высокую процентную долю валовых внутренних сбережений, более низкий уровень инфляции.

Дисбаланс платежей. Показатели текущих платежных балансов (экспорт за вычетом импорта товаров, услуг и односторонних переводов) в разных странах разные.

Огромный дефицит США был постоянным источником разногласий между этой страной и остальным миром. США были в состоянии компенсировать дефицит своего текущего платежного баланса притоком капитала из-за рубежа. Иностранные правительства и фирмы продолжали инвестировать в США из-за высо-

Ключевые экономические показатели.

Согласно исследованиям, по мере перехода от стран с низким уровнем дохода к странам с высоким уровнем распределения валового внутреннего продукта (ВВП) смещается от сельского хозяйства к промышленности и сфере услуг. Богатство мир располагается преимущественно в странах с высоким уровнем дохода. Страны с низким и средним уровнем дохода, где проживает основная часть населения, значительно отстают по доходу на душу населения.

Ключевые экономические проблемы в промышленно развитых и развивающихся странах.

У развивающихся стран, несмотря на огромное различия, есть много общих проблем и характеристик, - инфляция, внешний долг, слабая валюта, недостаток квалифицированных работников, политическая и экономическая нестабильность, чрезмерная опора на госсектор в развитии экономики, войны и восстания, массовая бедность, быстрый рост населения, неконкурентные цены на товары и зависимость от импорта нефти.

Экономический рост. Для многонациональных предприятий предпочтительнее , чтобы страны имели политическую стабильность, низкие темпы инфляции, высокие темпы экономического роста. Развивающиеся страны обладают большим экономическим потенциалом, быстрыми темпами экономического роста. Но осуществление в них инвестиций связано с большим риском, чем в промышленно развитых странах.

За последние годы резкий экономическим подъем, отмечался в Восточной и Южной Азии.

В 80-х года наблюдалось расширение приватизации бизнеса. Например, некоторые английские государственные компании были проданы отдельным акционерам в рамках политики Маргарет Тэтчер. В Аргентине в 1990 году правительство продало два крупнейших предприятия - телефонная и авиационная. В результате правительство смогло освободиться от финансовой зависимости от компании и погасило иностранный долг за счет части выручуки от продажи. Такие тенденции наблюдались и в других развивающихся странах, где государственный сектор не обеспечивает достаточного экономического роста.

Инфляция. Это важная часть экономической Среды, так как воздействует на процентные ставки, обменные курсы, стоимость

экономики. Он рекомендовал им строгие экономические ограничения в качестве предварительного условия для получения займов. Ограничения включали сочетание расширения экспорта, замещения импорта внутренним производством и резкого сокращения государственных доходов.

Требования МВФ - серьезное испытание для политической устойчивости правительств. МВФ периодически контролирует выполнение своих требования.

Руководству многонационального предприятия небезразлична ситуация высокой государственной задолженности, потому что в такой среде трудно работать, импорт сокращается, и трудно получить твердую валюту. Кроме того, правительства могут осуществлять различные меры на макроэкономическом уровне для контроля долга, в том числе снижать темпы экономического роста, что может оказать отрицательное воздействие на сбытовые возможности фирм.

Бедность населения. Несмотря на то, что в течение последних трех десятилетий в мире проходил быстрый экономический рост, свыше одного миллиарда людей в развивающихся странах все еще живут в бедности. Уровень бедности - 370 долларов дохода в год. Более общие условия благосостояния населения в развивающихся странах тоже значительно хуже, чем в странах с высшим уровнем доходов. Например, средняя продолжительность жизни в африканских странах региона южнее Сахары составляет всего 50 лет по сравнению с 70 годами в Японии.

МБРР выделяет две стратегии улучшения положения большей части бедных:

1. Эффективный тип экономического роста за счет трудоемких отраслей на основе рыночных стимулов, физической инфраструктуры, учреждений и технологических нововведений.

2. Предоставление адекватных социальных услуг, в том числе начального образования, основного медицинского обслуживания и помощи в регулируемости рождаемости.

Первая стратегия играет значительную роль для многонационального предприятия. Из-за низких ставок заработной платы в развивающихся странах, возникают условия для производства дешевых товаров.

ких реальных ставок процента, политический стабильности, сильной местной экономики и общего доверия к политико- экономической системе США. К тому же в 80-х годах американские фирмы стали делать больше инвестиций в США, чем за рубежом, снижая таким образом отток капитала на зарубежные прямые инвестиции. Массивная опора на иностранный капитал сделала США крупнейшим должником в мире. Но деньги поступали в ответ на предоставление экономических возможностей. И это путь, который отличается от того, по которому идут другие страны - крупные должники.

В последние годы страны с большим активным сальдо (Тайвань, Япония) стали испытывать давление со стороны других стран, вынуждающее открыть свои рынки и стимулировать потребляя для уменьшения активного баланса.

Государственный долг. Двумя крупнейшими регионами - должниками являются Латинская Америка и Африка. Наибольший долг имеют Бразилия и Мексика.

Главная проблема, связанная с задолженностью - страны, выплачивая долги, переживают трудное время. Они не могут из-за этого направлять часть своих поступлений от экспорта на необходимое экономическое развитие. Поступления уходят на погашение задолженности.

При росте задолженности неизбежны кризисы. В 70-х годах таковой случился под влиянием событий в Польше. Когда оказалось, что Польша будет вынуждена неоплатить по своим обязательствам. То же самое случилось в 1982 году с Мексикой. В результате она провела реструктуризацию основного долга и процентов - изменение ставки процентов по займу и график погашения основного долга.

В 1987 году Бразилия объявила мораторий на погашение основного долга и выплату коммерческих кредитов.

В таких случаях многие банки образуют большие резервы, которые создаются путем сокращения доходов и увеличения резервных счетов. Это позволяет понемногу уменьшать доходы каждый год, вместо того, чтобы ожидть крупного прекращения платежей и сразу же полностью лишиться дохода, однако такая политики уменьшает финансовую прочность банков.

Международный валютный фонд (МВФ) сыграл главную роль в оказании помощи странам - должникам при перестройке их

Диалог Север - Юг.

В 1964 году в Женеве на первой сессии Конференции ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД) возникли противоречия Север - Юг ("Север" - промышленно развитые страны, "Юг" - развивающиеся). В дальнейшем на различных совещаниях страны "Юга" выразили озабоченность в следующих областях: стабилизация поступлений от экспорта и цены на товары, уменьшение числа торговых барьеров в промышленно развитых странах, увеличение помощи, мероприятий на выплаты долга и дополнительные частные инвестиции. Главный вопрос стран "Юга" - перемещение богатства из промышленно развитых стран в развивающиеся.

На пятой сессии ЮНКТАД в 1979 году между "Севером" и "Югом" выявились четыре области особого интереса:

1). Торговые и финансовые аспекты взаимоотношений между "Севером" и "Югом";

2). Усиление взаимозависимости между отдельными частями мировой экономики;

3). Усилия по вовлечению социалистических стран в диалог по экономическим проблемам;

4). Упор на либерализацию торговли и озабоченность расширением протекционизма.

Шестая сессия ЮНКТАД обсудила следующие вопросы:

1) автоматическое частичное списание задолженности;

2). Увеличение мировой ликвидности при помощи МВФ;

3) Увеличение размера помощи и предоставление частными банками кредитов развивающимся странам;

4). Более свободный доступ для экспорта развивающихся стран на рынки богатых стран.

Промышленно развитые страны согласились открыть доступ на свои рынки, как только произойдет оживление экономической активности. Более богатым развивающимся предложили также оказать помощь своим бедным соседям. Но развивающиеся страны оказали сопротивление, считая, что им необходимы барьеры для поддержки собственных неразвитых отраслей экономики.

В 1987 году на седьмой сессии директорам - распорядителям ЮНКТАД были поставлены три цели:

1) Формирование в каждой стране программ структурной перестройки, ориентированных на экономический рост;

2) Обеспечения финансирования, соответствующего ситуации чрезмерной задолженности;

3) Реализация на практике усилий по всеохватывающей перестройке, ориентированной на экономический рост.

В последнее время ЮНКТАД призвала к значительному сокращению задолженности 15 крупнейших стран - должников и рекомендовала банкам списать одну треть их задолженности.

Внешние факторы, влияющие на развитие.

Международные учреждения. Развивающимся странам трудно в одиночку справиться со своими преблемами. Финансовую помощь им оказывают Международный валютный фонд (МВФ), Всемирный банк (МБРР). Помощь выделяется в основном для развития инфраструктуры транспорта, связи, энергетики.

Транснациональное предприятие. Число транснациональных предприятий "третьего" мира в последние годы резко выросло. Они располагаются в основном в развивающихся странах трех типов: с богатыми природными ресурсами; быстро индустриализующиеся страны (Гонконг, Тайвань, Южная Корея); быстро развивающиеся страны (Бразилия, Мексика, Филиппины).

Примерами двух южнокорейских транснациональных корпораций являются "Хюйдай Мотор" и "Голдстор". Правительство Кореи стремится принять участие в международном бизнесе.

Многие развивающиеся страны должны обеспечивать лучший климат, для иностранных инвестиций, чтобы получить доступ к капиталу и технологии транснациональных корпораций промышленно развитых стран в качестве ключевого элемента своей промышленной стратегии. Транснациональные предприятия очень многое могут предложить развивающимся странам с точки зрения капитала, технологий, управленческого опыта и доступа к мировым рынкам. По мере того, как принимающие страны улучшают среду хозяйственной деятельности с целью привлечения инвестиций, а транснациональные предприятия приспосабливают рабочие стратегии к новым условиям , темпы развития и прибыль увеличиваются.

Важнейшие изменения в будущем мире будут сопровождаться кардинальными политическими и экономическими преобразованиями. События 80-90 годов ясно показывают, что тоталитаризму брошен вызов во всем мире, но он борется за свое существование.

ов по внедрению новой продукции, технологии и организации аботы в других странах, не слишком меняя свой стиль ведения изнеса. Иногда их нововведения не противоречими глубоко уко-енившимся установкам, а иногда местное общество было гото-о воспринять какой-то тип поведения от иностранцев, который икогда не восприняло бы от собственных граждан.

Национальное государство как уполномоченный представитель общества. На методы ведения дел влияют физические, демографические и поведенческие нормы, характерные для отдельных стран. В различных национальных государствах имеются разные вариации условий. Географические и экономические барьеры в стране могут препятствовать перемещению людей из одного района в другой. Децентрализация законодательства и государственные программы могут увеличивать региональное разобщение, а языковые, религиозные и этнические различия подчас мешают слиянию населения в однородное государство.

Национальность - не единственный способ объединения людей. Каждый человек принадлежит к той или иной социальной группе, по профессии, возрасту, религии, месту проживания. Поэтому при сравнении стран бизнесмены должны тщательно изучать соответствующие группы. Если фирма хочет предсказать, как смогут работать вместе группы английских и французских ученых, то правильно будет определить различия внутри групп, а не между англичанами и французами. Общность профессиональных связей может сделать ученых двух стран похожими друг на друга.

Типы переменных.

Существует слишком много человеческих переменных и слишком много различных функций бизнеса. Поэтому в зависимости от того, как проводить классификацию физических и поведенческих перемен и аспектов бизнеса, выявляются различные прямые взаимосвязи. Для этого необходимо знать методы, которыми можно выявить и учесть различия, существующие в странах, а также изменения, которые могут произойти в компаниях, ведущих международную деятельность, когда они соприкасаются с новой человеческой средой.

Преобразование централизованной экономики в рыночн
является трудным и болезненным процессом. В переходный пер
од возникнут высокий уровень безработицы и экономическ
застой. Это может вызвать политическую нестабильность, так к
результат преобразований предсказать невозможно. Восточно
Европе будет необходима техническая и управленческая помощ
Проблемой промышленно развитых стран станет открыт
рынков для развивающихся стран. Они продолжат борьбу с по
литической и экономической нестабильностью, инфляцией, де
фицитом торгового баланса и большими выплатами для погаше
ния задолженности. Их экономический рост и развитие будут ока
зывать значительное воздействие на промышленно развитые стра
ны, так как они выступают как рынки сбыта и сферы производ
ства промежуточной и готовой продукции.

ГЛАВА 3

ЧЕЛОВЕЧЕСКАЯ И КУЛЬТУРНАЯ СРЕДА ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА.

Предприятие нанимает людей, продает людям, покупает
людей, управляет людьми и принадлежит людям. Рпоэтому ТНК
должна учитывать различия между группами людей и сообще-
ствами прогнозировать и контролировать их отношения и дей-
ствия. До начала ведения дел за границей компания должна опре-
делить , отличается ли обычная страна от отечественного опыта.
Если различия есть, руководители международных операций дол-
жны скорректировать свою деятельность.

Например, люди любых культур обладают укоренившимися
реакциями на ситуации и ожидают, что и люди других культур
будут реагировать аналогично. То же относится и к должност-
ным лицам. Но часто такие ожидания могут оказаться несостоя-
тельными. Например, в издательстве английские торговые аген-
ты рассматривали питье кофе и разговоры на посторонние темы
во время рабочего дня как ничего ниделания. Арабские же биз-
несмены считали то же самое как необходимость для деловых
переговоров.

Невозможно познать все различия культурных норм собствен-
ной и чужой страны. И часто нелепо выглядит неумение приспо-
сабливаться. Тем не менее ТНК часто добивалисб больших успе-

нению деловых операций в промышленно развитых странах, одним из способов было изучение национального характера квалифицированными специалистами, а также парной выборки из организационной практики двух или более стран.

Принадлежность к группам. Население любой страны разделяется на социальные группы, и каждый индивид принадлежит к более чем одной группе. Групповая принадлежность называется "врожденное членство в группе". По ней группы образуются на основе пола, семьи, возраста, касты, расового или национального происхождения. В категорию "приобретенного членства в группе" входят религиозные, политические, а также профессиональные и другие объединения. В обществе существует стратификация, то есть люди занимающие управленческие или инженерные должности, ценятся выше, чем производственные рабочие.

Компетентность как принадлежность к группе. В некоторых странах оценка людей при приеме на работу и повышение по службе основывается, главным образом, на них способности исполнять работу. В США, например, компетентность ценится настолько высоко, что даже законодательные и правовые действия последних лет направлены на то, чтобы сделать эту высокую оценку общественной нормой. Но такое положение существует отнюдь не во всех странах. Но чем больше открытым является общество, тем меньше значения придаются прирожденному членству в группе при получении вознаграждения. Но иногда жесткость деления на группы выливается в преследование по закону. Например, В ЮАР черные, белые и цветные все еще могут претендовать только на определенные рабочие места, несмотря на недавний прогресс в демонтаже апартенда. В странах со слабой государственной системой образования элитные группы посылают детей в частные школы, в то время как другие дети получают образование более низкого качества в государственных школах.

Группы на основе пола. В каждой стране существуют специфические для каждой страны различия в отношения к мужчинам и женщинам. Например, китайцы отдают предпочтение мужчинам. Из-за государственных ограничений размера семьи и желания иметь сына распространена практика удаления зародышей женского пола.

В Саудовской Аравии разделение полов более жесткое. Лишь 10 % женщин работают вне дома, если в общественном месте, то отделены от мужчин.

Физические особенности людей.

Вариации характеристик. Каждую страну населяют люд физические особенности, которых широко варьируют. Но обы но имеются некоторые доминирующие характеристики. Вари ции чаще всего связаны с генетикой и становятся менее заметны ми по мере того, как люди мигрируют. Генетические признак меняются со временем. Культурная Среда может влиять на физи ческие признаки.

Бизнесмены - международники обязаны улавливать различи , иногда очень тонкие, которые влияют на бизнес.

Внешность. Это наиболее заметные переменные человеческо личности, но существует множество тонких вариаций, которы могут не заметить невнимательные иностранцы.

Американская компания предприняла неудачную попытк сбыта в Японии мужских широких брюк, изготовленных по аме риканским выкройкам.

Ее конкурент сумел захватить рынок, продавая одежду, сши тую по выкройкам, соответствующим более хрупким японским фигурам.

Физические различия следует учитывать при внесении измене ний в параметры машинного оборудования и отборе рекламных сообщений. Кроме того, воздействие оказывают некие идеалы. Люди часто приспособливаются к распространенным культур ным стереотипам, которые по большей части отражают благие пожелания.

Специфические характеристики поведения.

Культура - это специфически усвоенные нормы, основанны на социальных установках, ценностях и убеждениях, которые су ществуют в каждом обществе. Люди, ведущие бизнес во многи странах, обнаруживают, что результаты не всегда можно объяс нить экономическими моделями. Культура не может быть отде лена от политико- экономических условий и общественных ин ститутов. Различные культуры могут иметь общие ценности, но располагать их в ином порядке. Поэтому деловые люди должны быть очень осторожны в проявлении культурных различий и ре акций на них. Некоторые аспекты культуры значительно разли чаются от страны к стране и оказывала существенное воздей ствие на ведение бизнеса. При исследованиях, посвященных срав-

Даже в странах , где женщины - большинство работающе населения, существует огромные различия в типах рабочих ме для мужчин и женщин.

В Уругвае свыше 40% административно - управленческих ме занято женщинами, по сравнению с менее чем 5 % в Испании.

Возрастные группы. В странах, где считается, что возраст мудрост сопутствуют друг другу, существует система повыш ния по службе по старшинству. В США относительная молодост считается профессиональным преимуществом. Однако така оценка не переносится в мир американской политики, в которо существует высокий возрастной ценз и нет обязательного пре дельного возраста ухода на пенсию.

Группы на основе семьи. В некоторых странах принадлеж ность к семье означает, членство в наиболее важной группе. От дельный человек воспринимается на основе респектабельност своей семьи, а не с учетом его личных достижений. Семейны связи сильны и в бизнесе тоже.

Однако в последнее время наблюдаются изменения - рост чис ла женщин и мужчин в тех профессиях, где преобладали работни ки противоположного пола. Например, в Японии в 90-х годах количество работающих женщин выросло на 10%, а число жен щин на руководящих должностях увеличилось более чем вдвое.

Факторы, влияющие на процесс найма в международных фир мах. Помешать найму могут препятствия социального характера. Сотрудники по работе, клиенты, местные акционеры или государ ственные чиновники могут отрицательно обходиться с некоторыми группами населения, затрудняя продвижение по работе.

Например, американская фирма открыла завод в Тайване, не учитывая силы влияния классовой структуры основанной на во енной иерархии. И поэтому нанятый ими человек полагался не на свою лучшую квалификацию, а на мнение подчиненного ему сотрудника, но старшего по званию в годы военной службы.

Значимость работы.

Люди работают по ряду причин. Различия в мотивации труда помогают объяснить стили управления, потребность в продукции и уровне экономического развития.

Протестанская этика. Немецкий социолог Макс Вебер заме тил в начале века, что самыми экономическими развитыми явля ются протестанские страны.

Этот фактор экономического роста он назвал протестантской этикой. Она выросла из Реформации, когда работа рассматривалась как средства спасения души. Придерживаясь веры, люди предпочитали преобразовывать выигрыш от роста производительности в дополнительный досуг.

Досуг оценивается в разных обществах по-разному. Японцы отдыхают меньше, чем население других промышленно развитых стран. В США существует презрительное отношение и к миллионеру - плейболу, который ничего не дает обществу, и к человеку, который живет н копейки по социальному обеспечению.

В промышленно развитых странах и в развивающихся тоже личные экономические достижения считаются достойными одобрения. Некоторые экономические уклады, наоборот, характеризуются ограничением экономических потребностей, что является следствием специфической культуры.

Вера в успех и вознаграждения.

Эти понятия тесно связаны. Обычно люди проявляют мало энтузиазма в работе, которая кажется слишком тяжелой или слишком легкой. Люди обычно прилагают больше усилий, когда награда за успех может быть больше, чем возможные последствия неудачи.

Одинаковые задания, выполняемые в разных странах, будут иметь разную вероятность успеха и различное вознаграждение. В некоторых культурах работа воспринимается как неизбежное зло. Такое отношение может существовать в странах с суровым климатом, в очень будных районах или в культурах меньшеств, которые недвергаются дискриминации. Другая крайность - низкий энтузиазм там, где структура налогообложения и государственная политика ведут к перераспределению доходов от граждан, зарабатывающих много, в пользу зарабатывающих мало.

Работа как привычка.

Необходимость учиться процессу отдыхаете один фактор, влияющий на сравнительную привлекательность работы и отдыха. При сравнении значимости работы жителями разных стран нельзя пренебрегать внилиянием привычки. Таким образом, международной фирме может оказаться легче в некоторых обществах заинтересовать рабочую силу при помощи более короткой рабочей недели или более длительных отпусков, а не при помощи размера материального вознаграждения.

Ориентированность на высокие результаты работы.

Людей, отличающихся такой ориентированностью характеризует ьтри момента:

1. Им нравятся ситуации, связанные с личной ответственностью за отыскание путей решения проблем.

2. Они ставят перед собой реалистичные цели, чтобы пойти на рассчитанный риск.

3. Они хотят иметь обратную связь по результатам своей работы.

Иерархия потребностей.

Теория мотивации Маслоу утверждает, что люди пытаются сначала удовлетворить потребности низшего порядка, затем перейти к потребностям более высокого порядка. Они работают, чтобы удовлетворить свою потребность, но как только задача решена, потребность перестает быть мотиватором. Потребности расположены в таком порядке: физиологические, социальные, самореализация. Последняя - потребность высшего порядка. Она связана с выявлением всех своих возможностей или свершением того, что для данного человека является максимумом.

Теория Маслоу может быть использована при определении способов вознаграждения работников в разных странах. В очень бедных странах большинство рабочих так бесправны, что фирма может мотивировать их, просто предоставляя пищу и жилье в достаточном объеме. В Нидерландах и Скандинавских странах работники придают больше значения социальным потребностям и меньше - самореализации чем работники в США, Австрии, Швейцарии. В первых странах методы групповой мотивации могут иметь более позитивное воздействие на работников, чем методы повышения индивидуального разнообразия работы, которые имеют сильное мотивационное воздействие в США.

Значение профессии.

В каждом обществе есть определенные профессии, которые приносят более высокое вознаграждение, общественное положение или престиж. Например, в США работа врача оценивается обычно выше, чем университетского профессора. В Японии больше значения придают образованию и "чистым" профессиям. В культуре латиноамериканских стран выделяют класс праздных людей, класс людей, работающих мозгами, класс людей, работающих руками.

Значение бизнеса как профессии также указывает на уровень трудностей, с которыми может столкнуться международная фирма при найме квалифицированных руководителей.

Еще одно международное различие связано с желанием работать на организацию в противоположность быть самому себе хозяином. Например, бельгийцы и французы в большей степени, чем люди других национальностей, предпочитают иметь свое дело. Французы и бельгийцы придают большое значение независимости от организации, нанявшей их.

Малопрестижные рабочие места обычно занимают люди, на профессиональные навыки которых существует низкий спрос. В США в последние годы низкооплачиваемые низкоквалифицированные работы становятся для людей все более постоянными, что закрепляет неравенство в доходах.

Уверенность в себе.

Взаимоотношения между начальником и подчиненным. В Австрии, Израиле, Новой Зеландии и Скандинавских странах отдается демократическому стилю руководства. В Малайзии, Мексике, Панаме, Гватемале, Венесуэле - автократическому.

Доверие. Чем выше степень доверия людей, тем больше их стремление к согласию. При этом подчиненные и руководители предпочитают демократический метод принятия решений.

В США велика уверенность людей в том, что они не будут обмануты производителями и правовая система их защитит. Люди некоторых национальностей обладают высокой степенью доверия. В других, наоборот, перед тем как принять решение о сотрудничестве, много времени уходит на получение дополнительных сведений. В некоторых частях мира почти все сделки осуществляются с использованиями наличных денег. В такой среде трудно собрать деньги путем продажи акций компании.

Степень фатализма.

Вера в фатализм (предопределенность свыше) может помешать людям планировать свою работу на будущее. Даже привлечение рабочих на помощь при несчастном случае или предотвращения разрушений может встретить трудности. В степени фатализма существуют национальные различия даже среди руководителей даже в достаточно развитых странах.

Индивид и группа. Во многих странах мира люди уважаю личные достижения, открыто конкурируют друг с другом. В не которых - ценятся коллективные усилия.

Для бизнеса имеет значение как в обществе понимается семья В некоторых странах семья составляет только основных членов в других - включает несколько поколений.

Во- первых, материальное вознаграждение за работу индивидуа в таких обществах оказывает меньшее мотивационное воздействие.

Во- вторых, отмечается меньшее географическая мобильность, так как при изменении места жительства такой семьи большему числу людей потребуется новая работа.

Коммуникации.

Я з ы к. Коммерцию и другие связи через границу легче осуществлять со странами, в котором официальный язык одинаков с вашим. Для изучения выбирается язык на основе его полезности в установлении отношений с другими странами. Традиционно выбирались английский и французский из-за торговых связей, установленных в колониальный период. Франция в последнее время начала субсидировать изучение французского языка в Восточной Европе с целью получения преимуществ в торговле.

Даже в одном и том же языке могут быть значительные различия. Неправильный выбор слов может привести к небольшому замешательству, иногда неправильный перевод может иметь трагические последствия. Поэтому в контрактах, корреспонденции, переговорах, рекламных сообщениях и на публичных собраниях необходимо тщательно подбирать слова.

Немой, или невербальный язык.

Формальный язык не является единственным средством коммуникации. Мы обмениваемся информацией и с помощью невербальных сообщений. Цвета, например, вызывают в памяти значения, которые основываются на культурном опыте. Чтобы достичь успеха в бизнесе, цвет продукции и ее рекламы должен соответствовать системе представлений потребителей.

Расстояние людей между собой во время переговоров - в каждой стране свое. В США обычное расстояние при обсуждении деловых вопросов - от пяти до восьми дюймов, при личном разго-

норе - значительно, меньше. Латиноамериканский чиновник, наоборот, привык к близкому расстоянию.

Пунктуальность - еще одна область в которой велики различия у разных народов. В США на деловую встречу участники прибывают заранее. Латиноамериканцы, наоборот, посчитают невежливостью приход деловых людей на обед вовремя.

Признании, указывающие на социальное положение, особенно трудно уловить. Американский бизнесмен может недооценить иностранного партнера, у которого нет большоголичного офиса с деревянным столом.

Телодвижение различаются в различных странах. И это надо учитывать при ведении бизнеса

Восприятие и обработка информации. Признаки, которые мы воспринимаем, идентифицируются при помощи органов чувств. Эти признаки в разных обществах разные.

После восприятия признаков люди их обрабатывают. Этот метод универсален: во всех обществах люди классифицируют воспринимаемые объекты, дают им качественные и количественные оценки. Однако конкретные способы группирования объектов различаются в различной степени. Например, американские телефонные справочники составляются по фамилиям, В Исландии - по именам.

Оценка информации. Очередность решения проблемы определяется национальными нормами. Люди стремятся либо к идеализму либо к прагматизму. Это существенным образом влияет на ведение бизнеса.

Этика и этикет.

Поведение, которое считается нормальным в одной культуре, может оказаться неприемлемым в другой То же относится к практическим действиям. Реклама, изображающая прижавшихся друг к другу мужчину и женщину, допустима в Западной стране, но должна быть изменена в азиатских странах, чтобы соответствовать моральной среде, в которой даже держать друг друга за руки на публике не допустимо.

Различно отношение и к подаркам. На Дальнем Востоке деловой партнер при визите должен сделать подарки.

Во многих местах вогло в обычай платить правительственным чиновникам за какие -либо услуги или получение правительственных контрактов. Хотя эти платежи не являются частью за-

конодательного регулирования и могут даже официально осуж даться, они настолько вросли в местные обычаи и привычки, чт являются почти обязательными.

Имеются современные руководства, составленные по геогра фическим регионам на основе опыта многих процветающих области международного бизнеса менеджеров.

Смягчение международных различий.

Культурная осведомленность. Там, где существуют культур ные различия, бизнесмены должны решать, будут ли они адаптировать методы, применяемые в своей стране, к зарубежной среде и в какой степени.

Осведомленность и восприимчивость к незнакомой среде можно повысить. Очень поучительны в этом отношении чтение литературы о других странах, исследования отношений населения других стран к отечественной культуре. Бывает полезно наблюдать за поведением тех людей, которых хорошо принимают иностранцы, или тех, на кого хотелось бы быть похожим в чужом обществе.

Человек, попадающий в чужую страну, часто получает "культурный шок" оттого что ему, приходится изучать широкий набор новых культурных сигналов и потрясений. Люди, начинающие работать в совершенно новой культуре, могут проходить несколько этапов адаптации.

Распределение стран по группам. Ряд стран имеют много общего благодаря обладанию одним языком, религией, географического положения, этнической принадлежности и уровня экономического развития. Разновидностями среды бизнеса являются страны объединенные в группы: ближневосточные, скандинавские, германоязычные, антоязычные, романские европейские, латиноамериканские, дальневосточные, арабские, ближневосточные. Однако такими страновыми группами тоже необходимо пользоваться с осторожностью, так как они учитывают только общие факторы, сходства и различия.

Приведение потребностей в соответствие с положениями компании. Когда компании расширяют зарубежные операции они должны повышать уровень знаний культурных факторов. При этом обычно не возникает необходимости корерктировки по многим функциям бизнеса.

При организации рекламы должны учитываться реальные и желаемые физические характеристики продукции для данного

рынка, принадлежность потребителей к разным по общественному статуса и покупательным решениям социальным группам.

Компания, предпринимающая международную операцию по поиску ресурсов, должна учесть факторы, влияющие на снабжения. Например, методы управления иностранной рабочей силой. При рассредоточении по территории разных стран фирма должна учитывать культурные отличия страны своей от зарубежной, а также различия между ними.

Компания может вести зарубежные операции собственными силами. Снизить риск ошибок при операции из-за непонимания специфики страновых различий можно при передаче ведения операций другой фирме. По мере того, как компания накопит опыт работы в другой стране, ее руководители могут рассмотреть вопрос о самостоятельном ведении международных операций, для которых нанимали другую фирму.

Опасности полицентризма, В фирмах, характеризующихся полицентризмом, управление децентрализовано. При преобладании полицентрических убеждений компания избегает переноса на зарубежных операций в неизменном виде отечественных методов работы, передачи ресурсов, которые могут дать хороший эффект.

Если международная фирма собирается конкурировать с местными фирмами она должна выполнять некоторые операции определенным способом. Полицентризм может привести к общирному делению полномочий или к копированию проверенных методов работы. Может ослабиться контроль, то есть операции для каждой страны ббудут осуществляться отдельно.

Опасности этноцентризма.

Это понятие представляет собой убеждение в превосходстве представителей своей этнической группы над представителями других. В международномбизнесе различают три типа этноцентрализма.

Первый - важные факторы упускаются из вида так как руководитель не учитывает зарубежной специфики. Для преодоления этого руководители должны сверяться с контрольным перечнем переменных, которые характеризуют людей, чтобы учесть основные факторы.

Второй - фирма признает различия в окружающей среде, но концентрирует внимание на достижении отечественных, а не за-

рубежных целей. Это может привести к снижению конкурентной жизненности.

Третий - руководителями признают наличие различи, но считают, что перемены не только необходимы, но и легко достижимы.

Агент перемен или перемена в агенте.

Между полицентризмом и этноцентризмом располагаются гибридные формы ведения хозяйства, которые не совпадают в точности ни с отечественными операциями международной компании, ни с операциями местных фирм в стране пребывания.

Система ценностей.

Гораздо легче адаптироваться к вещам, которые не противоречат нашей системе ценностей.

Например, в одном из городов Гватемалы была открыта испанская текстильная фабрика, все руководители пытались внедрить на ней свои методы подготовки персонала, жесткий рабочий распорядок и другие усовершенствования развитых стран мира. Но население отказалось так работать и даже пошло на фабрику с оружием. Но после того как руководство пошло на уступки рабочие согласились работать, и даже по субботним дням, чтобы компенсировать потери.

Но население не всех стран не всегда требует, чтобы международная фирма и ее представители приспосабливались к национальным нормам поведения. И хотя от иностранцев не требуется участия в практическом осуществлении этих обычаев.

Общество прикладной антропологии, которое дает разным учреждениям консультации по осуществлению перемен в различных культурах, приняли этический кодекс дня защиты зарубежных культур , с которыми они вступают в контакт. Такое уважение к другим культурам является само по себе Западным культурным феноменом.

Оценка перемен по критерию "затраты - выгода".

Иногда фирма должна учитывать противоречия между минимизацией затрат и максимизации сбыта при ограниченности ресурсов. Часто затраты на разработку и производство новой продукции могут слишком высоко поднять цену "самой лучшей вещи", и у фирмы может не хватить ресурсов для крупномасштабных изменений продукции.

Сопротивление слишком большим переменам.

Например, новая политика, которую фирма "Сирс" старалась немедленно внедрить - включала оплату чеками, жесткие сроки поставки, стандартные размеры, отсутствие ярлыков производителя и крупные объемы заказов. Но поставщики отказывались сотрудничать или продолжали работать по-старому, ссылаясь на забывчивость. "Сирг" могла бы добиться согласия, если бы выдвигала меньше требований и вводила новшества поэтапно.

Участие.

Обсуждая заранее возможности перемен, фирма может оценить, насколько сильным окажется сопротивление, стимулировать осознание необходимости улучшения и ослабить страхи перед отрицательным последствием у людей. Опыт показывает, что участие в принятии решений даже в слаборазвитых странах может быть чрезвычайно важным.

Соучастие в вознаграждении.

Иногда предлагаемое нововведение может не представлять видимой выгоды для людей, поддержка которых необходима для успеха. Производственные рабочие, например, имеют мало стимулов для перехода на новые методы работы, если не увидят в них выгоду для себя. Так произошло в американской фирме, производящей в Мексике телевизоры. Рабочие стремились к производству черно-белых, а цветные выпускали с дефектами. Причина - рабочие сами были потребителями черно-белых и не покупали цветных. Фирма решила разработать систему премий за качество.

Мнение авторитетных людей.

Выявив местные каналы влияния, международная фирма может установить авторитетных людей среди местного населения, которые могут помочь в проведении перемен. Этим достигается желаемый результат без разрушения социальных структур.

Своевременность.

Многие идеи не реализуются эффективно, так как плохо спланированы во времени. Методы производства по экономии затрат труда, вызывают сопротивление так как люди боятся потерять работу. Меньше препятствий возникает, когда такие методы внедряются там, где дефицит рабочей силы.

Обучение за границей.

Методы, практикуемые в одной стране, скорее всего будут изучаться, если они дают высокие экономические результаты. Например, в XIX веке, когда Англия была экономическим лидером, промышленность сосредоточилась на английском культурном типе. В конце века это были Германия и США, теперь - Япония и Южная Корея. Сегодня теоретики и практики бизнеса спорят могут ли некоторые их методы внедрены где-нибудь еще.

Контакты между культурами становятся все более широкими. Многонациональные компании все больше соревнуются друг с дургом. Это ведет к выравниванию культур. Спросом пользуются все более схожие методы для производства, все более похожие продукты.

В то же время есть свидетельства возникновения структур внутри стран, благодаря притоку в них людей других национальностей. Кроме того, существуют религиозные секты и этнические группы, не стимулирующие полностью.

Сближение некоторых культур по определенным объектам еще одна особенность современности. Потому организации становятся все более похожими во всем мире в том, что производят какие технологии используют. Однако люди в этих организациях продолжают упорно придерживаться национальных традиций. Таким образом, способы, которыми мотивируются материальные факторы, универсальными не становятся.

ЧАСТЬ 3
ТОРГОВЛЯ И ИНВЕСТИЦИИ: ТЕОРИИ И ИНСТИТУТЫ.

ГЛАВА 4.

ТЕОРИИ МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ

К настоящему времени разработаны два типа теорий торговли.

Первый - определяет естественный ход торговли, изучает и объясняет, какие структуры торговли действовали бы, если бы торговля между странами была бы свободной. Теории этого типа ставят вопросы: в каком объеме, какой продукцией и с кем страна будет торговать при отсутствии всяких ограничений.

Второй тип теорий предписывает государственное вмешательство в свободный поток товров и услуг между странами с целью изменения объема, состава и направлений торговли.

Ни одна из этих теорий не объясняет все реально существующие типы торговли. Но они оказывают значительное воздействие на международный бизнес: развивают интуитивную способность выявления благоприятных рынков, а также конкурентоспособной продукции, помогают разобраться в типах государственной торговли.

Меркантилизм.

В соответствии с этой теорией богатство страны измеряется владением ценностями, обычно в виде золота, а государства должны больше экспортировать, чем импортировать. Только в этом случае они получат стоимость активного сальдо их торгового баланса в виде золота, поступающего из стран, имеющих дефицит торгового баланса. В период 1500-1800 гг. возникли национальные государства и золото служило укреплению власти центральных правительств.

Чтобы больше экспортировать, чем импортировать, необходима государственная монополия на торговлю введение ограничений на большую часть импорта и предоставление субсидий большей части экспортных производств. Колониальные владения, такие, например, как Шри Ланка, должны были экспортировать менее дорогое сырье и импортировать более дорогие готовые изделия. Теория меркантилизма была предназначена для обогащения метрополий, а введение регулирования торговли вызывало недовольство в колониях и стало первопричиной войны за независимость в Северной Америке.

По мере ослабления влияния меркантилистской философии после 1800 года колониальные державы редко применяли меры по ограничению развития промышленного потенциала в своих колониях. Однако организационными и правовыми мерами продолжали сдерживать торговлю колоний со своими промышленно развитыми метрополиями.

Часть терминологии времен меркантилийской эпохи сохранилось до настоящего времени. Термин **активный торговый баланс** все еще используется для указаний на то, что страна больше экспортирует, чем импортирует. **Пассивный торговый баланс** указывает на дефицит торгового баланса.

Сегодня термин **неомеркантилизм** используется к странам которые пытаются иметь активный торговый баланс для достижения какой-либо социальной или политической цели. Например, для достижения полной занятости, производится сверх того, что диктует спрос в стране, вывозится избыток за границу. Или для сохранения политического влияния, в каком - либо регионе поставлять туда больше товаров, чем получает оттуда .

В 1976 году в книге "Исследование о природе и причинах богатства народов" Адам Смит подверг критике положение меркантилистов. Он заявил, что реальное богатство страны - это товары и услуги, доступные ее гражданам. Смит разработал теорию абсолютного преимущества. Она утверждает, что одни страны могут производить товары более эффективно, чем другие. Смит доказал, что если торговля не будет ограничиваться, каждая страна начнет специализироваться на производстве продукции, обладающей конкурентным преимуществом. Путем специализации страны смогут повысить производительность, так как: 1) рабочая сила станет более квалифицированной при выполнении одних и тех же заданий; 2) работники не будут терять время на переключение с одного вида продукции на другой; 3) длительные периоды производства однородной продукции обеспечат стимулирование выработки более эффективных методов работы.

Естественное преимущество.

Им обладает страна в производстве продукции благодаря климатическим условиям или из-за обладания некоторыми природными ресурсами. Климат может диктовать, какую сельхозпродукцию производить с выгодой.

Например, Шри Ланка импортирует пшеницу и молочные продукты, так как ее климат мало пригоден для их производства. Для США более выгодно выращивать пшеницу. Обе страны могут обменивать чай на пшеницу, чем значительнее различия климата двух стран, тем вероятнее наличие у них естественных преимуществ в торговле друг с другом.

Колебания естественных преимуществ по территориям помогают определять, где готовые или переработанные изделия могут производиться рентабельно. Особенно если транспортные расходы могут быть снижены за счет обработки сельхозпродукции или природного ископаемого до их экспортирования.

Приобретенное преимущество.

Оно обусловлено технологией производства. Преимущество в технологии - это способность изготавливать разнообразную и сложную продукцию. Так, Дания экспортирует столовое серебро, Япония - сталь, только на основе высоких технологий.

Теория размера страны.

Она утверждает, что странам с большей площадью присущи разнообразные климатические условия и природные ресурсы. Поэтому они ближе к экономической самодостаточности, чем малые страны. Большинство крупных стран импортируют значительно меньше своей продукции и экспортируют меньше потребляемых товаров, чем небольшие страны.

Транспортные расходы оказывают разное воздействие на крупные и малые страны. Чем больше расстояние, тем выше транспортные расходы. Нормальное максимальное расстояние перевозки конкретного продукта - 100 миль. При его превышении цены слишком возрастают возрастают транспортные расходы. Таким образом, именно транспортные расходы, скорее всего заставляют малые страны участвовать в торговле.

Эффект масштаба производства.

Страны с развитой экономикой и высоким доходом на душу населения, скорее всего будут производить товары, для которых применяются технологии, требующие большей продолжительности выпуска продукции, так как эти страны развивают отрасли для обслуживания обширных внутренних рынков.

Теория относительного преимущества.

В 1817 году Давид Викардо разработал теорию относительного преимущества. Он утверждал, что от торговли все равно может быть выигрыш, если страна специализируется на производстве тех продуктов, которые она может производить более эффективно, чем другие продукты, без учета абсолютного преимущества. Понять теорию можно на основе аналогии. Например, в каком-то городе лучший врач оказывается также и лучшим медицинским администратором. Есть ли экономический смысл в выполнении врачом административных обязанностей. Конечно, нет. Врач может больше заработать денег, отдав энергию работе врача, наняв при этом менее квалифицированного администратора - аналогичным образом, страна окажется в выигрыше, если сконцентрирует свои ресурсы только на эффективных производствах.

Некоторые допущения для обоснования теорий.

Обе теории, как абсолютного, так и относительного преимущества, предполагает полное использование трудовых ресурсов. Когда страны обладают большим количеством свободных ресурсов, они могут прибегать к ограничению импорта с целью привлечения неиспользованных ресурсов.

Цели повышения эффективности.

Страны часто стремятся к реализации иных целей, нежели повышение уровня эффективности производства. Они могут опасаться чрезмерной специализации, так как она чревата повышением экономической уязвимости при изменении технологии и колебания цен.

Две страны - два товара.

Д.Рикардо для удобства изучал модель очень простого мира, состоящего из двух стран и двух товаров. Несмотря на его нереальность, полезность теории не снижается.

Мобильность.

Обе теории допускают, что ресурсы могут свободно перетекать от производства одного товара к производству другого внутри страны, но при этом отсутствует свобода пересечения границ..

В противовес теоретическим предпосылкам определенная международная мобильность ресурсов существует, хотя и в не такой степени, как в пределах одной страны. Например, в последнее время, значительное число ланкийских рабочих были наняты для работы на Ближнем Востоке.

Услуги.

Эти теории имеют дело скорее с товарами. Однако все увеличивающаяся доля мировой торговли связана с услугами. Такой факт не делает теории устаревшими. Так как ресурсы должны использоваться для производства и товаров, и услуг. Например, США обменивает услуги на товары и услуги на услуги благодаря потенциальным возможностям страны.

Теория соотношения факторов производства.

Ее разработали два шведских экономиста - Эли Хекшер и Бертил Олин. Согласно ей, по странам различия между долей труда по отношению к доле земли или капитала могут объяснить различия в стоимости факторов производства. Если трудовые ресурсы имеются в избытке по отношению к земле и капиталу, то затраты на труд будут низкими, а капитальные затраты и стоимость земли будут высокими. И наоборот.

Связь между землей и трудовыми ресурсами.

В странах с большим населением относительно количества земли, например в Гонконге и Нидерландах, цены на землю очень высокие. Поэтому эти страны независимо от климата и состояния почвы не обладают развитым производством товаров, требующим больших земельных площадей. Эти виды продукции производятся в таких странах, как Австралия и Канада, где Земли в избытке по отношению к количеству населения. То же самое наблюдается и в отраслях обрабатывающей промышленности.

Связь между трудом и капиталом.

Исследования этих связей показали, что экспортная конкурентноспособность оказывается иногда поразительной. В США, например, отрасли, являющиеся самыми удачливыми экспортерами, обладают более высокой трудоемкостью, чем те, которые сталкиваются с конкуренцией импортных товаров.

Дело в том, что теория Хекшера -Олина принимает ошибочное допущение об однородности факторов производства. В действительности квалификация рабочей силы очень различна внутри страны и по странам. Профессиональная подготовка и образование требуют капиталовложений, которые не проявляются в традиционных показателях капитала, включающих только стоимость конструкций и оборудования. Если разделить рабочую силу по категориям, то станет ясно, что промышленно развитые страны обладают значительным избытком высокообразованных трудовых ресурсов, в которые сделаны большие капиталовложения, по сравнению с трудовыми ресурсами других типов. В экспорте промышленно развитых стран отражается более высокая доля специалистов - ученых, инженеров, следовательно, эти страны используют свои избыточные факторы производства.

Различия в технологии производства.

Когда имеется несколько способов производства одинаковой продукции, именно стоимость вводимых ресурсов по отношению к выпуску продукции определяет, какая страна может ее выпускать с наименьшими затратами. Например, Канада производит пшеницу капиталоемким способом (высокий уровень механовооруженности труда) благодаря избытку дешевого капитала относительно трудовых ресурсов. В Индии же - с использованием меньшего числа машин, так как обладает многочисленными и дешевыми трудовыми ресурсами.

Жизненный цикл товара.

Теория жизненного цикла товра ЖЦТ утверждает, что некоторые виды продукции проходят цикл, состоящий из четырех этапов - внедрение, рост, зрелость, упадок. И что ее производство будет перемещаться в международном плане в зависимости от этапа цикла.

Этап 1. ВНЕДРЕНИЕ.

Нововведение, производство и сбыт в той же стране.

Новая продукция разрабатывается, когда на нее имеется спрос и рынок сбыта. Причем разработка происходит в ответ на внутренние, а не на зарубежные потребности.

Размещение нововведения: Так как начальное производство и сбыт новой продукции происходит примущественно в странах, где продукт появился на свет, полезно знать, где новая продукция разрабатывается. За последние несколько десятилетий почти вся мировая технология возникла в промышленно развитых странах. США были ведущим мировым новатором.

Причины лидерства США: высокие доходы, позволяющие рисковать средствами при исследованиях; конкуренция, требовательные потребители; наличие ученых и квалифицированных инженеров. В США к научным достижениям относятся с особым почтением.

Как только компания достигнет конкретного преимущества, она должна постоянно вносить улучшенияв процесс производства продукции, чтобы сохранить конкурентноспособность. Улучшаться могут сами товары, технологии их производства или распределения.

В последнее время доля американских новых товаров в мире снижается, и в скором времени ведущим новатором может стать Япония.

Экспорт и трудовые ресурсы.

В период этапа внедрения товара большая часть продаж совершается на внутреннем рынке. Но все же небольшое количество продукции уходит к иностранным потребителям. Это могут быть промышленно развитые страны, так как одинаковые уровни доходов создают и одинаковые сегменты рынка.

Так как на этом этапе продукция еще не стандартизирована, производственный процесс имеет большую трудоемкость. Изменения, которые следует вносить в характеристики товара, требует повышенных затрат труда. Важный фактор начальной трудоемкости - основное оборудование, необходимое для крупносерийного производства, которое обычно разрабатывается позднее, чем принципиальная технология. Только когд сбыт начнет расширяться, появится стимул для создания оборудования, способного производить большие партии продукции. На этапе внедрения рост сбыта может быть слишком неопределенным, чтобы гарантировать компенсацию высоких затрат на разработку нового технологического оборудования.

"Парадокс Леонтьева" может объяснить положение, что США обладают лучшими экспортными преимуществами в тех отрас-

лях обрабатывающей промышленности, где труд производственных рабочих оплачивается наиболее высоко, например, в космической отрасли. Это объясняется тем, что когда производство становится высокоавтоматизированным, американская рабочая сила превращается в менее конкурентоспособную, так как неквалифицированные работники могут быстро и эффективно выполнять часто повторяющиеся задания

Этап 2. РОСТ

Если после внедрения товара сбыт начинает расти, то у конкурентов появляется стимул к действиям, нарушающим положение монополиста. Они могут незначительно изменить товар и увеличить его продажу на зарубежных рынках, в частности в других промышленно развитых странах.

Либо сама страна, создавшая нововведение, либо новый конкурент может начать производство за рубежом. Но выпускаемая таким образом продукция, скорее всего, полностью останется в той стране, где создано новое предприятие.

Так как сбыт быстро растет, появляется больше стимулов для разработки технологического процесса. Но последний может оказаться не очень хорошо разработанным, из-за большого количества модификаций. Исходная страна - производитель увеличит на этом этапе свой экспорт, однако столкнется с потерей некоторых ключевых экспортных рынков, где уже началось местное производство.

Этап 3. ЗРЕЛОСТЬ

На этом этапе мировой спрос начинает выравниваться. При этом часто происходит вытеснение первичных производителей, так как крупносерийное производство становится доступным для зарубежных производителей, которые снижают себестоимость единицы продукции.

С расширением рынков страна нововведения уже не обладает производственным преимуществом.

Этап 4. УПАДОК.

Рынки в промышленно развитых странах сворачиваются быстрее, чем в развивающихся, так как зажиточные потребители расходуют свой доход на все новые и новые товары. К этому време

ни рынчоные и стоимостные факторы заставляют почти все производство перемещаться в развивающиеся страны, которые экспортируют продукцию на сужающиеся рынки промышленно развитых стран.

Проверка и ограничения теории жизненного цикла товара (ЖЦТ).

Модель ЖЦТ имеет силу для многих отраслей, но есть типы продукц

Первый тип таких товаров - с коротким жизненным циклом. Например, электронные приборы.

Второй тип - предметы роскоши, стоимость которых малозначима для потребителей.

Третий тип - товары с высокими транспортными расходами.

Четвертый тип - продукция, к которой применяется стратегия диференциации.

Компании усиленно разрабатывают товары и услуги для обслуживания имеющихся сегментов рынка, пересекающих национальные границы. Кроме того, компании все больше производят за рубежом для того, чтобы получить преимущество за счет экономии в производстве, а не в ответ на рост зарубежных рынков.

Определение торговых партнеров.

Различия между странами.

Чем их больше, тем больше потенциальных возможностей для торговли. Так, разница в климатических условиях приведет к расширению ассортимента сельхозпродукции в трудоемкости - по типам продукции, которую они смогут эффективно производить. Национальные особенности влияют на перемещение продукции из одной страны в другую в течение ЖЦТ.

Теория подобия стран.

Наблюдения показывают, что большая часть мировой торговли происходит между странами со схожими характеристиками: промышленно развитыми, с населением высокого уровня образования, расположенными в умеренном климатическом поясе.

Это связано с действием теории подобия стран, которая утверждает, что, разработав новую продукцию в ответ на выявленную

рыночную потребность внутри страны, производитель затем обращается к рынкам, наиболее схожими с рынками своей страны.

Рынки промышленно развитых стран могут иметь аналогичные характеристики с роста. Но существуют различия в том, как страны специализируются для того, чтобы обеспечить себе приобретенные преимущества. Например, англичане лидировали в течение некоторого времени в биохимии и внедренческих инженерных работах, немцы - в химии синтетических материалов, французы - в фармакологии.

Пары торговых связей.

Почему определенная промышленно развитая страна покупает у одной развивающейся страны больше, чем у другой?

Очевидно, потому, что импортеры и экспортеры считают, что дела легче вести в стране, схожей с их страной. Это может объясняться и исторически сложившимися колониальными связями, так как легче сохранить деловые связи, чем развивать новые сети оптового распределения.

Независимость, взаимозависимость и зависимость.

Независимость.

В этом случае страна не зависит от приобретения товаров, услуг или технологий в других странах. Но страны с полной экономической независимостью не существует. В большинстве государственная политика направлена на достижение преимуществ от независимости без слишком заметного ухудшения положения потребителей. Так, Китай и Индия всегда более настойчиво стремились к экономической независимости, чем Бразилия и Мексика.

Но даже в крупных странах потребители могут пострадать из-за политики, направленной на достижение большей независимости. Тяжесть лишений будет зависить от типа продукции. Поэтому ни одна страна не стремится к полной независимости, но большинство старается так сформировать структуру своей внешней торговли, чтобы в минимальной степени подвергаться опасности иностранного контроля над спросом и предложением.

Взаимозависимость.

Она предполагает развитие торговых связей на основе взаимных потребностей. Франция и Германия , например, обладают в высшей степени взаимосвязанными экономиками. Поэтому маловероятно, чтобы одна из них сократила поставки или размер рынка, так как другая сторона немедленно отреагирует.

Зависимость.

Так как хозяйства развивающихся стран имеют небольшие размеры, они обычно значительно больше зависят от конкретной промышленно развитой страны, чем она зависит от них. Например, 60% экспорта и импорта Мексики связаны с США, а США в Мексике - менее 5%. Такое положение приводит к убеждению, что это тормозит прогресс развивающихся стран.

Статистика показывает, что в 21 из 22 промышленно развитых стран на ведущую позицию экспорта приходится менее 25% всех экспортных поступлений. Однако 57% развивающихся стран получают не менее 25% своих экспортных поступлений от одного вида товара.

Развивающиеся страны также сильнее зависят от одного торгового партнера, чем промышленно развитые. Только одна из 22 промышленно развитых стран (Канада) ведет более половины своей торговли с одним партнером (США).

Из 22 промышленно развитых стран ни одна не получает свыше половины и только одна получает между 25 и 50% экспортной прибыли от своего ведущего экспортного продукта.

Для снижения своей зависимости развивающиеся страны должны больше выходить на зарубежные рынки. Например, Шри - Ланка пыталась диверсифицировать свой экспорт путем развития нетрадиционной продукции, которая может стать конкурентоспособной на мировых рынках.

Торговые стратегии развивающихся стран.

Большинство развивающихся стран зависят от экспорта первичных продуктов. Страны, которые экспортируют готовые изделия, делятся на три категории.

Первая - Гонконг, Сингапур, Тайвань, Южная Корея, Израиль, Португалия, Греция. Они лишены природных ресурсов и поэтому сосредоточили внимание на экспорте зрелой трудоемкой

продукции. Средствами обеспечения конкурентоспособности на иностранных рынках для них являются маркетинг, дизайн и информация.

Вторая - Югославия, Аргентина, Бразилия, Мексика, Турция. Они обладают природными ресурсами, которые используются для производства готовых изделий. Страны успешно экспортируют товары производственного назначения, химические вещества, иные промежуточные продукты.

Третья - Индия, Пакистан, Египет - развили экспорт стандартизированных промежуточных продуктов, например, текстильных товаров, фанеры, цемента.

Почему компании торгуют ?

Так как компании обладают ограниченными ресурсами, они должны решить, использовать их внутри страны или на международном рынке. Только когда компании увидят, что возможности на международном рынке могут оказаться большими, чем на отечественном, они направят ресурсы в зарубежной сектор.

Экспортные возможности.

Использование избыточных мощностей.

Компании часто располагают производственными мощностями, не использующимися адекватным внутренним спросом. Запасы природных ресурсов или мощности для производства конкретной продукции. Причем малые страны имеют тенденцию к торговле в большей степени, чем крупные.

Снижение издержек производства.

Исследования показали, что компании могут снижать свои издержки на 20-30%%, когда удваивается выпуск продукции.

Это явление известно как **кривая накопления опыта**.

Снижение происходит в связи с некоторыми факторами: покрытием условно-постоянных издержек за счет опыта по производству больших партий продукции; массовыми закупками материалов и перевозки их крупными партиями.

Повышение прибыльности. Производитель может продавать одну, и ту же продукцию с большей выгодой за рубежом, чем у себя дома. Это связано с отличием конкурентной Среды на зару-

бежном рынке от отечественной, а также различиями государственных мер, которые влияют на прибыльность (налогообложении, регулировании цен).

Распределение риска.

Выводя сбыт за пределы рынка только одной страны, производитель может свести к минимуму колебания спроса, так как циклы деловой активности стран находятся в разной фазе. Производитель может также приобрести больше клиентов уменьшая свою уязвимость при потере какого-либо одного или нескольких клиентов.

Импортные возможности.

Импульс к участию в торговле может поступить от импортера, так как фирма ищет более дешевые или высококачественные сырьевые материалы, комплектующие или готовые изделия, чтобы использовать их на своих производственных предприятиях. Фирма может также активно искать новые товары, разработанные за рубежом, чтобы дополнить свои, уже имеющиеся ассортиментные группы.

Импортер и экспортер могут распределить свои операционные риски. Расширяя круг поставщиков, фирма меньше будет зависеть от диктата или судьбы единственного поставщика. Например, в США многие крупные потребители, в частности, автомобильная промышленность, диверсифицировали свои закупки стали с привлечением европейских и японских поставщиков. Эта стратегия снизила риск на случай забастовок среди сталелитейщиков США, но и в то же время создала проблемы в сталелитейной промышленности страны.

Препятствия на пути торговли.

Ряд факторов может затруднять вхождение фирмы во внешнеторговые отношения. Прежде всего, это может произойти от отсутствия достаточных знаний о рынках других стран, а также механики экспорта и распределения продукции на зарубежных рынках. К тому же процесс экспорта связан с рядом новых терминов и институтов. Наконец, компания может почувствовать, что экспорт и импорт представляют собой слишком большой риск. У потенциального импортера могут отсутствовать средства для приобретения ресурсов за рубежом или он может опасаться, что поставки будут слишком неопределенны из-за большого расстояния между странами.

Затруднять или стимулировать движение торговых потоков может государственная политика. Прямые ограничения импорта и экспорта товаров - это очевидно препятствия. На практике правительства проводят политики как расширяющую, так и затрудняющую внешнюю торговлю.

Если современные тенденции сохранятся, то соотношение между факторами производства будет изменяться и дальше. Рост населения в развивающихся странах может привести в будущем к перемещению в них трудоемкого производства, а производства сельхозпродукции - из густонаселенных районов на свободные земли.

Многие страны в в последнее время попытались улучшить свои торговые преимущества путем изменения качества и количества ресурсов в той или иной отрасли. Так, Южная Корея за короткое время превратилась из бедной сельскохозяйственной страны в экспортера важнейших торговых изделий. Для осуществления этого правительство заняло активную позицию в определении ключевых секторов экономики и помогло им получить необходимые капиталовложения. В сталелитейной промышленности правительство создало государственную компанию, предоставило льготы фирмам для приобретения иностранной технологии, внесения в нее улучшений и обучения работников методом контроля качества. Кроме того, правительство сделало большие капиталовложения в образование для повышения квалификации работающих.

Успех некоторых азиатских стран в будущем, возможно, стимулирует действия других государств по расширению торговых преимуществ. Но в то же время следует контролировать следующие факторы экономического развития:

Во- первых, рост протекционнистских настроений может помешать конкурентоспособным товарам попасть в другие страны.

Во- вторых, по мере развития экономики возрастает эффективность размещения многоотраслевого производства в одном месте.

В- третьих, методы гибкогомелкосерийного производства с использованием работотехники могут позволить даже небольшим странам эффективно производить многие товары для внутреннего потребления, исключая их импорт.

В- четвертых, в промышленно развитых странах доля услуг растет быстрее, чем товаров. Поэтому торговля товарами может стать менее значительной частью совокупных расходов в этих странах. К тому же многие быстроразвивающиеся отрасли ус-

луг, например, домостроение и общественное питание, не занимают важного места во внешней торговле, поэтому последняя может занимать меньшую долю в общем объеме производства и потребления.

Движение в сторону многоцелевых производственных предприятий уже привело к более быстрому росту международного бизнеса скорее посредством прямых инвестиций, чем при помощи торговли. Поэтому американские фирмы в последнее время удерживают свою долю мирового рынка значительно надежнее, чем американская продукция, так как они все больше обслуживают иностранные рынки, используя свои зарубежные производственные подразделения.

В то же такие не американские фирмы как "Хонда", все больше обслуживают американский рынок, используя свои подразделения, расположенные в США. Такой рост мобильности компаний усугубит различия между конкурентоспособностью стран и компаний, имеющих штаб - квартиры в этих странах

ГЛАВА 5.

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ТОРГОВЛЮ.

В В Е Д Е Н И Е

Ни одна страна в мире не позволит перевозить через свои границы нерегулируемый поток товаров и услуг. Ограничения налагаются на ввоз, иногда на вывоз. Прямые или косвенные субсидии предоставляются отечественным отраслям, чтобы дать им возможность конкурировать с иностранной продукцией внутри страны и зарубежом. В общем, государственное воздействие достигает экономических, социальных или политических целей.

Причины государственного вмешательства.

Безработица. Любое предложение об изменениях в правилах регулирования внешней торговли между отдельными лицами и определенными кругами, которые считают, что их интересы ущемляются.

Нет более эффективной группы давления, чем безработные. Одна из проблем, связанных с ограничением импорта в целях создания рабочих мест, состоит в том, что другие страны могут прдпринять ответные меры. Например, максимальное ограничение импорта США в 1930 году привело к тому, что страна больше потеряла, чем создала, рабочих мест из-за того, что снизился экспорт.

Смягчить такие последствия можно введя торговые барьеры или за счет перераспределения ресурсов из капиталоемкой отрасли в трудоемкую. В случае отсутствия протекционизма многие люди могли быть заняты на обработке импортируемых товаров. Как, например, в США - 194 тысячи рабочих связаны с обслуживанием импортируемых автомобилей.

Импорт также может способствовать созданию рабочих мест в других отраслях, где будут формироваться группы давления на протекционизм.

Импорт в США стимулирует американский экспорт косвенным путем - посредством увеличения прибылей и валютных поступлений в зарубежной стране - поставщике импорта. Затем эти средства расходуются фирмами и отдельными лицами на приобретение новых импортных товаров, экспортируемых из США.

Если ограничения импорта действительно увеличивают занятость внутри страны, то некоторые люди в ней соглашаются на рост расходов в связи с более высокими ценами и налогами.

Более высокие цены и налоги следует сравнивать с издержками безработицы, появляющейся в результате более свободного режима торговли. Зачастую предпочтительнее компенсировать людям потери или найти способы перевода на новое место работы. Но это трудно сделать. Во- первых, трудно оценить страдания людей оказавшиеся безработными или поменявшими место работы; во- вторых, работающим людям трудно понять, что если часть их налогов пойдет на поддержку безработных, их финансовое положение улучшится, в- третьих, трудно убедить людей принять милостыню вместо прежней работы.

Усугубляющим фактором является то, что потенциальными кандидатами на увольнение чаще оказываются те люди, которым труднее найти альтернативную работу. Во многих странах оказывается помощь тем работникам, для которых ввоз импортных товаров имеет отрицательные последствия. Например, в форме добавок к пособию по безработицы.

Довод о защите молодой отрасли.

Он приведен в 1792 году Александром Гамильтоном. Он заключается в том, что, хотя начальные издержки производства в отрасли в данной стране могут быть настолько высокими, что делают ее неконкурентоспособной на мировых рынках, через определенный период они уменьшатся до достижения эффективности производства. Снижению издержек способствуют два фактора - эффект масштаба производства и кривая обучения.

Но издержки не всегда могут понизиться в достаточной мере. Поэтому торговый протекционизм создает и ряд проблем. Глвная - трудность выявления отраслей, обладающих высокой вероятностью достижения зрелости. Если защита предоставляется молодой отрасли, которая неэффективно снижает издержки, велика вероятность того, что собственники, рабочие и поставщики будут противодействовать импорту более дешевого конкурентного товара.

Чтобы получить прибыль в будущем, политикам следует предоставлять помощь только в том случае, если барьер для выхода новых фирм на рынок объективно очень высок. Какой - то сегмент экономики должен поглощать высокие издержки местного производства в начальный период скорее всего потребитель будет платить более высокие цены однако правительство может суб-

сидировать отрасль, чтобы потребительские цены не увеличивались. Чтобы довод о защите молодой отрасли был действенным, будущие выгоды должны превышать первоначальные издержки.

Цели индустриализации.

В последние годы многие страны стремились к протекционизму для повышения уровня индустриализации по следующим причинам:

1. Направление усилий на развитые промышленности, а не сельского хозяйства, увеличивает общий выпуск продукции.

2. Приток иностранных инвестиций в отрасли промышленности способствует росту экономики.

3. Развитие промышленности в противовес традиционному сельскому хозяйству или добыче сырьевых материалов необходимо для стабилизации колебаний в торговле.

4. Цены на готовые изделия растут быстрее, чем на первичные сырьевые продукты.

При выборе этого пути развития возможно достижение поставленных целей даже в том случае, если внутренние цены не станут конкурентоспособными на мировом рынке.

Предельно низкий (маргинальный) доход от сельского хозяйства.

Он существует во многих развивающихся странах, имеющих избыточную занятость населения в этой отрасли. Если эти избыточные работники перейдут в обрабатывающую промышленность, их продукция скорее всего, создает чистую прибыль для экономики. Если стоимость произведенной в стране готовой продукции окажется выше, чем ввозимой, сбыт импортируемой продукции должен быть ограничен, чтобы обеспечить выживание отечественной промышленности.

Премещение людей из сельхозсектора несет определенный риск. Прежде всего из-за того, что ожидания индивидов могут быть высокими, но так и остаться неисполненными, что может привести к чрезмерному давлению на социальные и политические структуры. Другая проблема массовая миграция в город людей, плохо поддающихся адаптаций. Еще одна трудность - сельское хозяйство может быть лучшим средством получения допо

нительной продукции, чем промышленность. США, Канада, Аргентина быстро развивались в течение XIX века в значительной мере благодаря экспорту сельхозпродукции, и по сей день продолжают получать от него прибыль. Другая проблема возникает, когда обрабатывающим предприятиям необходима защита. В этом случае политики должны определить тип таких предприятий для сведения к минимуму дополнительного повышения потребительских цен и налогов. Последняя проблема - большое перемещение населения из сельских районов в города может сократить выпуск сельхозпродукции.

Стимулирование притока капиталовложений.

Приход иностранных фирм может ускорить сдвиг от сельского хозяйства к промышленности, а также способствовать экономическому росту путем увеличения основных производственных фондов и технологической оснащенности. Это может увеличить занятость.

Диверсификация. Экспортные цены на большинство первичных продуктов подвержены большим колебаниям. Это может привести к разрушению экономики стран, зависящих от экспорта первичных продуктов, особенно от несколько видов товара.

Однако и большая зависимость от обрабатывающей промышленности еще не гарантирует стабильных поступлений от экспорта.

Условия равновесия внешней торговли.

Это соотношение объемов импорта и экспорта одной страны, показывающее, сколько импортной продукции она может приобрести в обмен на конкретный обмен экспорта. Так как цены и спрос на сырье и сельхозпродукцию повышаются не так быстро, как на готовые изделия, новые предприятия обрабатывающей промышленности нуждаются в защите. Так как их продукция в будущем заменит традиционную.

Ухудшение условий равновесия внешней для развивающихся стран частично объясняется отставанием спроса на сельхозпродукцию, применением в других странах ресурсосберегающих технологий, а также условиями конкуренции, когда снижение издержек на производство готовых изделий способствует повышению прибылей и заработной платы.

Импортозамещение или стимулирование экспорта.

Импотртозамещение - производство товаров для местног потребления после введения ограничения на импорт. Этот спосо является лучшим для развития новых отраслей при помощи про текционистских мер.

Такие страны, как Тайвань и Южная Корея добились быстро го экономического роста и активности платежного баланса бла годаря **экспортоориентированному развитию** то есть стимулиро ванию экспортных отраслей. Некоторые страны сегодня пытают ся перевести на индустриальную основу отрасли, для которых, п логике вещей, должны существовать экспортные рынки. Напри мер, переработку сырьевых материалов, поступающих на экс порт в необработанном виде. Эти перемены затрагивают такж многонациональные компании в этих странах: от них все больш требуют отправлять на экспорт продукцию, производимую им за рубежом. Они же могли сбывать ее в то же стране, где она произведена.

В действительности же не так легко провести различие между двумя типами индустриализации, а также не всегда можно раз вить экспортное производство.

Связи с другими странами.

Регулирование платежного баланса. Так как баланс внешней торговли является основным компонентом общего платежного баланса, в большинстве стран правительства предпринимают раз нообразные попытки влияния на движение импорта или экспорта.

Воздействие на торговлю отличается от других средств регу лирования платежного баланса большей избирательностью. Если в стране дефицит платежного баланса, то либо девальвация, либо внутренняя дефляция могут сделать товары отечественного про изводства менее дорогими, чем зарубежные. Прямое воздействие на торговлю дает возможность выделить типы товаров и услуг, подлежащих регулированию. Так, ввоз предметов роскоши мо жет быть сокращен, но при этом не затрагиваются праивла или цены, регулирующие импорт необходимых продуктов питания.

Цели контроля над ценами.

Чтобы сохранить монопольный или почти монопольный контроль над ценами, вводится жесткое регулирование вывоза. Так, Австрия 50 лет запрещала вывоз мериносных овец - производителей самой высококачественной шерсти в мире. ЮАР и Колумбия предотвращают переполнение мировых рынков алмазами и изумрудами. Но такой тип политики стимулирует контробанду и требует высоких расходов на ее предотвращение. К тому же если цены высоки, очень долгое время, то могут появиться заменяющие товары.

Страна может ограничить экспорт продукции, запасов которой недостаточно, для того чтобы отечественные потребители могли покупать товар по более низким, чем зарубежные покупатели, ценами. Но низкие цены не стимулируют рамширения отечественного производства данной продукции.

Если доступ новых отечественных фирм на рынок будет затруднен, уцелевшие зарубежные производители смогут получать монопольные прибыли или приостанавливать поставки в интересах своей страны.

Демпинг - установление заниженных цен (обычно ниже себестоимости).

В большинстве стран законодательно запрещен импорт товаров по демпинговым ценам. Такая продукция разрушает отечественное производство, если таковое отсутствует , то для страны - импортера это будет субсидированием потребителей.

Контроль над ценами необходим и когда ограничения торговли используются как средство для получения отказа других стран от торговых ограничений. Опасность таких действий в том, что любая страна может натолкнуться на усиление ограничений против нее вместо их устранения.

Теория оптимального тарифа утверждает: зарубежный производитель снизит свои цены, если его продукция будет облагаться налогом, в этом случае выгоды перейдут к стране - импортеру. Имеется множество примеров импортных товаров, цена на которые после введения тарифов не были повышена, однако очень трудно прогнозировать, станут ли экспортеры во всех случаях снижать свою норму прибыли.

Справедливость.

Все страны осуществляют государственное регулирование безопасности производства в своих компаниях. Стандарты, которые они вводят, отражают социальные и экологические ценности их граждан. Разница в издержках не обязательно отражает разницу в производительности, скорее различия в социальных ценностях.

Политические цели.

Большая часть государственного воздействия на внешнюю торговлю вызвана внеэкономическими причинами. Основная из них - защита в мирное время отечественных отраслей, необходимых для военного производства, чтобы во время войны страна не зависела от зарубежных источников. Однако без тщательной оценки издержек, действительных потребностей и альтернатив такую защиту предоставлять нельзя. Часто впоследствии такой мере трудно положить конец.

Доводы об укреплении обороны страны также используются для предотвращения экспорта стратегических товаров которые могут попасть в руки потенциальных противников. Такая политика действенна, если страна допускает, что не будут приняты ответные меры, которые помешают ей получить товары еще более необходимые для военного производства.

Близко к этой стратегии стоит политика ограничения вывоза сырьевых материалов, которые могут быть с выгодой проданы, из-за опасения, что стратегические запасы могут истощаться.

Контроль над торговлей не стратегическими товарами тоже используется как инструмент внешней политики для создания препятствий другой стране в достижении ее политических и экономических целей. Например, прекращение международным сообществом торговли с Ираком после его вторжения в Кувейт. Для Ирака это привело к суровым экономическим потерям. Но понесли издержки и страны, ввозившие санкции.

Другие примеры воздействия на торговлю по политическим мотивам - помощь, кредиты и закупки, связанные с политическими обязательствами и даже получением права голса в международных организациях.

Большинство крупных держав делают закупки по более высоким, чем мировые, ценам у развивающихся стран, чтобы сохранить свое влияние на них.

Форма контроля над торговлей.

Очень важен выбор инструментов реализации задач торговли, так как отечественные и зарубежные группы населения будут на них реагировать по -своему. Влияние на торговлю может быть оказано при помощи воздействия на движение товаров путем регулирования цен на них, а также воздействия на сами потоки товаров. По- разному влияют на торговлю тарифные и нетарифные барьеры. Первые на цены, вторые - на цены и объем товаров.

Тарифы.

Тариф, или пошлина, государственный налог на товары, пересекающие границы стран. Взимаемый вывозящей страной - называется вывозной пошлиной; страной, через которую провозятся товары - транзитной; если ввозящей страной - ввозная пошлина.

Ввозные пошлины служат как средство повышения цен на импортируемые товары, чтобы конкурентные отечественные товары получили ценовое преимущество.

Пошлины используются также как средство получения государственных доходов. Ввозная пошлина является основным источником дохода для многих развивающихся стран. Тариф в виде налога на доход от товара наиболее широко распространен применительно к импорту. Однако многие страны, экспортирующие сырьевые материалы, широко применяют ввозные пошлины. Например, пошлина на никель, действующая в Новой Каледонии.

Специфическая пошлина - тариф на основе денежного налога в расчете на единицу товара.

Стоимостная пошлина - в виде процента от стоимости продукции.

Смешанная пошлина - и та, и другая вместе

Легче всего устанавливается специфическая пошлина.

Одна из основных спорных проблем тарифов - тарифный режим промышленно развитых стран в отношении изделий обрабатывающей промышленности, экспортируемых из развивающихся стран, которые стремятся увеличить свои доходы добавлением стоимости производства к экспорту сырья. Сырьевые материалы часто поступают на рынки промышленно развитых стран беспошлинно, однако после обработки облагаются ею.

Другая проблема - хотя товары развивающихся стран подпадают под льготный режим импорта, большинство удачливых развивающихся стран - экспортеров достигают предела, после которого теряют льготный статус. Например, Тайвань, Сингапур, Южная Корея.

Еще одна проблема - определение групп населения, несущих тяжесть оплаты издержек по поддержанию режима тарифов. Некоторые критики утверждали, в США за тарифы расплачиваются главным образом бедные.

Нетарифные барьеры: прямое воздействие на цены.

Субсидии. Чтобы компенсировать убытки производителям, правительства предоставляют фирмам другие виды помощи для удешевления или повышения прибыльности их зарубежных операций. Например, субсидии в виде услуг в качестве преодоления несовершенства рынка. Кроме того, экономика ряда стран получает выгоду от широкого распространения инфомации, другие стране не против такой помощи. В любом случае содействие экспорту непременно должно привести к меньшему сопротивлению внутри страны, чем введение ограничений на импорт.

Государственной помощью экспорту являются иностранная помощь и займы. Эти формы почти всегда "связаны", так как получатель должен тратить средства в странах - кредиторах, содействуя повышению конкурентоспособности за рубежом некоторых товаров, которые иначе могут остаться неконкурентоспособными. "Связанная помощь" имеет особое значение для получения контрактов на реализацию проектов по созданию телекоммуникаций, железных дорог и электростанций.

Таможенная оценка. Таможенные чиновники прадиционно пользовались широкой свободой выбора при определении стоимости импортируемой продукции. Такая свобода разрешалась, чтобы помешать экспортерам и импортерам показывать в счетах - фактурах произвольно низкую цену во избежание пошлины. На практике это часто использовалось для произвольного предотвращения импорта зарубежной продукции завышением ее стоимости.

В настоящее время большинство промышленно развитых стран установили единую методику оценки стоимости. Она производится на основе стоимости идентичных товаров, а если их нет - аналогичных товаров, поступающих в то же время.

Проблемой таможенной оценки является то, что в торговлю вовлечено очень много различных товаров - более 13 тысяч категорий - и необходимо каждый отнести к одной из них.

Нетарифные барьеры: количественные ограничения.

Квоты. Квота импорта чаще всего ограничивает количество продукции, разрешенной для ввоза в определенном году. С ее помощью отечественным производителям в течение года гарантируется определенная доля отечественного рынка. Например, в течение многих лет квота на импорт сахара в США была установлена в таком размере , что американские производители владели почти половиной отечественного рынка. Такое ограничение обычно повышает потребительские цены, так как пропадает стимул для использования цены в качестве инструмента увеличения сбыта.

Ввозные пошлины выгодны стране - импортеру, квоты - производителям или экспортерам. Доходы могут попасть в руки посредников в стране-импортере, если они закупили товар по более низким ценам мирового рынка, а затем продали его по более высоким защищенным отечественным ценам. Проблемы возникают, когд квоты распределяются между странами, так как должностные лица должны гарантировать, чтобы товары из одной страны не переправлялись с нарушением установленной в ней квоты во вторую страну.

Импортные квоты не обязательно предназначены для защиты отечественных производителей. Япония, например, квотирует многие сельхозпродукты, в ней не производящиеся. В этом случае квортирование является средством воздействия при ведении переговоров по сбыту японской экспортной продукции, а также во избежание зависимости от другой страны в отношении необходимых продуктов питания.

Экспортные квоты устанавливаются и для обеспечения отечественных потребителей запасами товаров по низким ценам, для предотвращения истощения ресурсов; повышения цен на экспорт.

Эмбарго - квота, запрещающая торговлю. Ввозятся по политическим целям. Но последствия часто оказываются экономические. Например, с 1984 по 1990 годы США ввели эмбарго в отношении Никарагуа. В результате последняя испытывала трудности со снабжением и не могла сбывать урожай бананов в США, как прежде.

Законодательство по приобретению отечественной продукции.

Большинство правительств отдает предпочтение собственным производителям при закупке товаров . Это делается в форме ограничений на сдержание стоимости, а иногда посредством ценовых механизмов.

Существует множество Законодательных актов, предписывающих для конкретного продукта минимальный процент стоимости, которая должна иметь отечественное происхождение, чтобы этот продукт был легально продан внутри страны.

Стандарты. Они устанавливаются по классификации, маркировке и проведению испытаний продукции так, чтобы продавалось отечественная продукция, но блокировался сбыт иностранной. Эти стандарты иногда вводятся под предлогом защиты безопасности и здоровья местного населения.

Требования специальных разрешений. Во многих странах потенциальные экспортеры или импортеры должны получать разрешение на торговые операции у органов государственной власти. Такая процедура может не только ограничить импорт или экспорт путем прямого отказа, но и привести к ухудшению торговли из-за дополнительных затрат, задержек во времени, неопределенностью. Такая же мера - **валютный контроль**, когда импортер должен обратиться в органы государственной власти с просьбой о получении иностранной валюты для оплаты продукции.

Административные проволочки. Преднамеренные меры при въезде для увеличения неопределенности и расходов на содержание товарно- материальных запасов.

Например, в Перу таможенники ввели так называемую очистку товаров, длящуюся месяцами, затем взимали плату за хранение их на таможне в сумме, составляющей значительную долю стоимости импорта.

Взаимные требования. В последние годы к экспортерам все чаще предъявляется требование принимать в качестве оплаты товары вместо денег. Но многие фирмы избегают вести дела подобного рода.

Ограничения услуг. На услуги - транспортировка , страхование, консультации и банковское обслуживание приходится 30% стоимости мировой торговли. В настоящее время широко распространена практика использования дискриминационных мер,

которых создают благоприятные условия для своих фирм. Например, в Токио груз японских авиалиний проходит таможенную очистку значительно быстрее, чем других стран. Аргентина требует, чтобы страхование ввозимых в нее автомобилей производили аргентинские фирмы.

Роль ГАТТ

Наиболее значительная работа по либерализации торговли после второй мировой войны проводилась через ГАТТ - Генеральное соглашение о тарифах и торговле.

Положение о режиме наибольшего благоприятствования (РНБ)

РНБ означает, что снижение таможенного тарифа на какой-либо товар должно производиться всем без исключения странам мира. Но часто делается исключение из этого правила. К наиболее важным гоносятся следующие:

1. Изделиям обрабатывающей промышленности из развивающихся стран предоставляется льготный режим по сравнению с аналогичной продукцией из промышленно развитых стран.
2. Уступки членам торговых союзов не распространяются на страны, не принадлежащие им.
3. Странам, произвольно применяющим дискриминационные меры против товаров из определенной страны, эта страна не обязана продоставлять РНБ.
4. Странам, не подписавшим соглашения, не всегда предоставляется такой же режим, как и присоединившимся к нему.
5. Странны иногда делают исключения, основанные на их законодательстве, действующем до момента подписания ГАТТ.
6. Исключения вводятся также во время войны или усиления международной напряженности.

Раунды переговоров, организованные ГАТТ.

Основная деятельность ГАТТ - заключение многосторонних соглашений о сокращении таможенных тарифов и смягчении нетарифных барьеров. Так как количество видов продукции торгового обмена огромно, на переговоры страны представляют определенные товары, которые являются исключением из их собственных уступок во внешней торговле. Большие сокращения тамо-

женных тарифов в результате переговоров показывают, что все страны стремятся к более свободному товарообмену.

Токийский раунд, например, привел к общему снижению таможенных тарифов на 40% - на американский импорт в Японию. Но основной упор делался на преодоление таможенных барьеров:

1) промышленные стандарты;
2) государственные закупки;
3) субсидии и компенсационные пошлины;
4) лицензирования;
5) таможенная оценка.

ГАТТ были введены в действие также Соглашение о промышленных стандартах, кодекс поведения в отношении субсидии и компенсационных пошлин, кодекс лицензирования, кодекс таможенной оценки.

ГАТТ как контролирующий орган.

На практике очень часто страны - участницы соглашений стараются обойти их. В таком случае в ГАТТ страна, пострадавшая от таких мер, должна подать жалобу. После этого проводится расследование обоснованности обвинений. Если жалобы обоснованны, то остальные страны могут оказать давление на страну нарушитель, чтобы она изменила свою политику. В чрезвычайных случаях участники ГАТТ могут отменить РНБ в отношении страны-нарушителя. Взаимных обязательств о сотрудничестве достаточно, чтобы обеспечить повсеместное соблюдение предписаний ГАТТ.

Ограничения ГАТТ.

Регулированием ГАТТ было охвачено только 2/3 всего объема мировой торговли. Одна треть приходится на товары, в отношении которых страны делают исключения из своих двусторонних и многосторонних послаблений во внешнеторговых ограничениях. И почти половина нерегулируемой торговли приходится на услуги, другие важные отрасли - сельхозпродукция и одежда.

Так как эти вопросы тесно связаны со многими проблемами внутри стран, кажется маловероятным, чтобы политики уступили международному давлению во время переговоров. Область услуг - настолько сложна, что еще даже не достигнуто согласие

относительно начала переговоров в рамках ГАТТ. Так как торговля услугами во многом связана с перемещением людей, то возникают вопросы иммиграции, лицензирования и оценки квалификации.

Переплетение протекционизма и международной стратегии.

Действия правительства в отношении внешней торговли подчинены таким общим целям, как платежный баланс, распределение доходов и поступление налогов. Изменения в действиях правительства значительно влияют на конкурентоспособность различных производств в конкретных странах. Эти действия влияют на компании, сталкивающиеся с конкуренцией ввозимых товаров, а также на те, экспорту которых мешают протекционистские настроения.

Фирмы могут использовать разные подходы для противодействия изменениям в международной конкретной среде. На их отношение к протекционизму влияют уже осуществленные в международной стратегии инвестиции. Компании, зависящие главным образом от торговли, распространившие свое производство в разные страны, скорее всего, проиграют при усилении протекционизма. Компании, обладающие одно - или многоотраслевым отечественным производством, выигрывают от введения протекционистских мер.

В последние годы в США успешно проводится политика торговли, связанная со стратегией бизнеса. Она заключается в том, что в отраслях, где увеличение объема производства значительно снижает издержки за счет эффекта масштаба или эффекта обучения, производители, у которых нет равного доступа на рынок конкурента, окажутся в невыгодном положении в деле достижения уровня сбыта, обеспечивающего конкурентоспособность по издержкам.

Но несмотря на эти трудности в свободном торговом обмене, все же международная торговля, система будет расширяться. Один из факторов такого процесса - приватизация во многих странах бывших государственных компаний и открытие рынков для импорта товаров, с тем чтобы в условиях конкуренции заставить отечественные компании повышать свою эффективность. Это имело особое значение для Восточной Европы и стран Азии, идущих по пути индустриализации. Даже такие протекционистские страны, как Мексика, Бразилия и Аргентина, начали либерализацию экспорта.

ГЛАВА 6.

ЗАГРАНИЧНЫЕ ПРЯМЫЕ ИНВЕСТИЦИИ.

Сбыт за рубежом все больше производится за счет заграничных производственных мощностей - **заграничными прямыми инвестициями.**

Концепция контроля.

Прямые инвестиции всегда сопровождаются контролем. Размер доли собственности, необходимой для получения контроля, четко не обозначен. Даже 100%ная доля не гарантирует полного контроля. Если правительство диктует, кого фирма должна нанимать, что продавать, как распределяться доходы, то контроль перешел к нему. Но угрозу контролю акционеро создают и те, ктоконтролирует ресурсы, необходимые для работы фирмы. В связи с этим государственные учреждения должны установить произвольные параметры, указывая 10 или 25% акций с правом голоса в иностранном предприятии.

Заинтересованность в контроле:

Правительства. Многие критики утверждают, что если инвестиции контролируются из-за границы, национальные интересы не обеспечатся лучшим образом. Ведь многонациональная фирма принимает решения издалека, исходя из собственных национальных интересов.

Однако это не значит, что решения, находящиеся вне сферы контроля, не имеют значения. Они могут существенно повлиять на платежный баланс страны и сыграть важную роль в финансовом управлении и стратегии фирмы.

Инвестора. Контроль для него имеет значение, когда он не хочет передавать важные виды ресурсов другой отечественной или иностранной организации, обладающей независимостью в принятии операционных решений. Если передаются ценные патенты, торговые знаки и управленческое ноу-хау, то они в последствии могут быть использованы для подрыва конкурентной позиции владельцев. Это желание преградить соперникам доступ к конкурентным ресурсам отражается теорией **присваемости**.

При сохранении компанией контроля могут также сократиться эксплуатационные расходы. Это связано с тем, что:

1) материнская и дочерняя компания будут, скорее всего, иметь бщую корпоративную культуру;

2) компания может использовать собственных менеджеров, оторые понимают ее цели;

3) устраняются продолжительные переговоры с другой компанией;

4) можно избежать проблем при реализации соглашения.

Стремление к контролю не означает, что над заграничными предприятиями он всегда предпочтителен. Имеется множество обстоятельств, когда активы передаются неконтролируемым компаниям, например, путем передачи товарных знаков и технологии через лицензионные соглашения.

Методы приобретения.

Прямые инвестиции традиционно рассматривались как международные движения капитала через границы, когда предполагаемая прибыль выше за рубежом, чем на родине. Инвестор может передавать многие виды активов. Например, менеджеров, технологию, признанные возможности сбыта за пределами страны; векселя.

Существуют еще два способа приобретения активов, не связанным с международным движением капитала в обычном понимании.

Первый - использование предприятием средств, заработанных в другой стране, для инвестиций. В этом случае компания просто обменивает товары на долю в акционером капитале. Таким образом, капитализация нераспределенной прибыли - основной способ расширения деятельности за рубежом.

Второй - торговля акционерным капиталом между фирмами в разных странах.

Связь между торговлей и мобильностью факторов производства.

В конечном счете, прямые инвестиции всегда связаны с движением различного типа производственных факторов, так как инвесторы вкладывают капитал, технологию, персонал, сырьевые материалы или компоненты в заграничные производственные подразделения.

Но мобильность в международном плане как в готовых изделий, так и производственных факторов снижают множество ис-

кусственных и естественных барьеров. Движение факт
еься альтенативой торговле изделиями. Если бы факто
водства не могли свободно перемещаться через грани
говля стала бы наиболее эффективным способом ком
различий в распределении производственных факторо
ни торговля, ни перемещение факторов не могли прои
международном плане, странам пришлось бы отказат
требления некоторых товаров. Однако в некоторых сл
возможность использования зарубежных производстве
торов стимулирует появление эффективных методов п
ства в данной стране.

Взаимозаменяемость.

Стремление переместить избыточные факторы в стр
имеет место их дефицит, когда между странами существ
личия в отношении производственных факторов. В стр
трудовых ресурсов гораздо больше по сравнению с зем
питалом, имеется тенденция к увеличению безработицы
нию оплаты труда. Если эту тенденцию не контролиро
ботники будут направляться в страны с относительно бол
кими занятостью и зарплатой. Так же и капитал стремит
текать из стран, где он имеется в избытки, туда, где ощ
его недостаток.

Если бы готовые изделия и производственные фактор
совершенно свободно перемещаться через границы, то ме
мещения производства опредеелялось бы сравнительными
жками перемещения товаров и факторов. В США в пос
время существовало больше юридической свободы для
капитала, чем для его ввоза. В результате увеличилось к
ство контролируемых США прямых инвестиций в произв
товаров, затем ввозившихся в США. Фактически капита
мещается по миру более свободно, чем рабочая сила. Кром
технология в форме более совершенных машин и оборудо
в целом мобильнее в международном плане, чем рабоча
Таким образом, различия в производительности труда и ст
сти рабочей силы в характере обмена товарами и движени
мых инвестиций.

Взаимодополняемость торговли и прямых инвестиций.

Фирмы обычно много экспортируют для своих зарубежных подразделений. То есть зарубежные прямые инвестиции не являются заменителем экспорта. Но большей части этого экспорта не было бы, не будь зарубежных инвестиций. В этих случаях движение производственных факторов за рубеж, скорее стимулирует, чем заменяет внешнюю торговлю. Причина этого - отечественные заводы могут отправлять материалы и комплектующие детали зарубежным подразделениям для использования в готовых изделиях. Например, мексиканское правительство требует, чтобы американские автомобили, продаваемые в Мексике, здесь же и собирались. Зарубежные дочерние компании или филиалы могут также приобретать капитальное оборудование и расходные материалы у отечественных фирм, потому что больше доверяют их качеству, а также стабильности поставок или для достижения максимальной унификации в международном масштабе. Зарубежное подразделение может выпускать часть ассортимента и одновременно выступать в качестве торгового агента по экспорту других товаров материанской компании.

Причины прямых инвестиций.

К ним относятся:

1. Расширение рынков путем продажи товаров за рубежом.
2. Приобретение иностранных ресурсов.
3. Достижение политического преимущества.

Эти цели могут быть достигнуты любой из трех форм участия в международном бизнесе: продажа услуг, торговля, прямые инвестиции.

Инвестиции для расширения рынка.

Транспортировка. Издержки производства и перевозки - наиболее обоснованный способ сравнения пунктов подходящего размещения предприятий. Когда транспортные расходы добавляются к производственным затратам, то перевозка некоторых товаров на большие расстояния становится невыгодной. В этом случае компаниям необходимо организовать производство за рубежом, если они собираются продавать там свою продукцию. Когда фирмы распространяют свою деятельность за границу, чтобы производить в основном ту же самую продукцию, которую они

выпускают дома, тогда прямые инвестиции называются горизонтальной экспансией.

Отсутствие отечественных производственных мощностей.

Пока компания располагает избыточными производственными мощностями на отечественном предприятии, она может эффективно конкурировать на ограниченных экспортных рнках, несмотря на высокие транспортные издержки. Но когда большее значение приобретает сбыт за рубежом или когда объем выпуска приближается к полному использованию производственных мощностей, такая стратегия ценообразования перестает срабатывать. Важный фактор также - желание компании убедиться, что она сможет продавать достаточное количество продукции в дургой стране до начала зарубежного производства.

В международном плане, как и внутри страны, экономический рост осуществляется на основе небольших приращений производства, то есть носит инкрементальный характер.

Например, фирма выпускает только один вид продукции. Скорее всего, она начнет свои операции около города, где проживают ее учредители, и будет сбывать продукцию в местном масштабе. Затем сбыт может быть расширен на больший географический рынок. Закупочные конторы могут быть расположены ближе к поставщикам для повышения вероятности поставок по низким ценам. Компания может даже приобрести предприятия некоторых своих клиентов или поставщиков с целью сокращения товарно-материальных запасов и экономии при распределении. При переходе к международному бизнесу растущие фирм, в конце концов, приходят к необходимости приобретения собственности за рубежом.

Эффект масштаба.

Транспортные издержки прямо зависят от типа технлогии производства. В случае если продукция высокостандартизирована или мало отличается от конкурентной, себестоимость единицы продукции имеет тенденцию к значительному падению по мере роста ее выпуска. Значительная часть этих товаров экспортируется, так как размер снижения издержек за счет эффекта масштаба превышает дополнительные транспортные расходы на доставку товаров на зарубежные рынки.

Требуемый масштаб производства должен сопоставляться с размером обслуживаемого зарубежного рынка.

Более дифференцированная и трудоемкая продукция, например фармацевтические изделия, и некоторые виды готовой пищи, не так зависима от эффекта масштаба. Для нее выгоднее создавать мелкие предприятия для обслуживания национальных , а не международных рынков.

Торговые ограничения.

В результате действий правительства фирма может оказаться в положении, когда должна производить продукцию в другой стране, если собирается там торговать. Например, Мексика объявила, что в течение пяти лет микрокомпьютеры местного производства должны составлять 70% рынка. Подобные правительственные меры приносят выгоду крупным компаниям, которые могут позволить себе выделить большой объем ресурсов для зарубежных операций, и затрудняют достижение зарубежной конкурентоспособности небольшим фирмам, полагающимся только на экспорт.

Основным стимулом для прямых инвестиций в страну являются ограничения на импорт. Но свою роль в этом деле играют и другие факторы, например, размер рынка.

Так, торговые ограничения на импорт оказали большое влияние на решения автомобильных фирм разместить свое производство в Мексике. В то же время импортные ограничения в центральноамериканских странах на товары, требующие более низких капитальных вложений и поэтому рынков меньшего размера, дали большой эффект в стимулировании прямых инвестиций.

Ограничения, вводимые потребителями.

Барьером для торговли товарами являются также желания потребителей. К причинам предпочтения отечественной продукции перед иностранной являются следующие причины.

Национализм. Временами во многих странах проводятся активные компании для убеждения населения покупать товары местного производства . В США таким образом байкотировались польская ветчина, японские рождественские украшения и французские вина.

Имидж товара. Имидж может создаваться на основе самого товара или на представлениях о его послепродажном обслужива-

нии. Потребители относятся к товарам по-разному в зависимости от источника продукции. Хотя есть примеры возможного изменения имиджа товаров, например, общее усиление положительного восприятия японской продукции, которое произошло одновременно с ухудшением имиджа американской продукции. Компании могут потребоваться длительное время и большие затраты на усилия по преодолению барьеров, вызванных изготовлением продукции в стране с низким статусом определенного товара.

Риск доставки. Многие потребители опасаются, что запчасти для товаров иностранного производства трудно будет получить из-за рубежа.

Промышленные предприятия - потребители часто предпочитают платить более высокую цену производителю, расположенному рядом, чтобы максимально снизить риск непоставки, связанный с расстоянием и забастовками.

Изменение товара. Нередко компании приходится вводить изменения в продукцию для адаптации к местным вкусам или требованиям. Это может заставить ее прибегнуть к использованию местного сырья и пробному маркетингу. На начальном этапе это требует дополнительных капитальных вложений. Затем может вложений. Затем может привести к утрате экономии, полученной за счет крупномасштабного производства. В результате точка наиболее выгодного местоположения предприятия может переместиться из одной страны в другую. Чем больше изменений требуется внести в продукцию для ее продажи на иностранном рынке, тем выше вероятность перемещения производства зарубеж.

Следование за конкурентами. Имеется множество компаний, сбывающих свою продукцию за рубежом косвенным путем. Они продают товары, комплектующие детали или услуги на внутреннем рынке, которые становятся частью товара или услуг, идущих на экспорт. Например, компания "Бриджстоун" продавала шины "Тойоте", а та экспортировала полностью собранные автомобили за зарубежные рынки. В таких ситуациях непрямые экспортеры обычно следуют за своими клиентами, когда последние осуществляют прямые инвестиции.

Следование за клиентами. В отраслях с небольшим количеством продавцов сразу несколько инвесторов, зачастую независимо друг от друга, создают производственные мощности в опре-

деленной стране за довольно короткий период. Например, во многих отраслях циклы расширения производственных мощностей аналогичны для большинства фирм. Поэтому они будут рассматривать возможность заграничных инвестиций приблизительно в одно и то же время, так как предел их внутренних производственных мощностей будет достигнут приблизительно в один и тот же момент. Необходимость перехода к прямым инвестициям с целью обслуживания потребителей данной страны объясняется стремлением защитить себя от действий конкурентов.

В большинстве олигопольных (с малым количеством продавцов) отраслей число производителей больше, чем это диктуется размером рынка. Это объясняется тем, что если какая- нибудь фирма решит построить завод, она получит преимущество перед своими конкурентами, заняв больший рынок, распределив свои издержки на НИОКР и получив прибыль, которую можно инвестировать в другие районы мира. Конкуренты, чтобы не позволить добиться серьезных преимуществ, примут подобные решения.

Изменения в сравнительных издержках.

Если страна располагает преимуществом по издержкам, компания может выгодно осуществлять экспорт. Это преимущество зависит от цены отдельных факторов производства, размера предприятия, транспортировки готовых изделий и эффективности использования производственных факторов в их сочетании. Ни одно из этих условий не является статичным. Следовательно, местоположение предприятия, обеспечивающее минимальные издержки, может меняться с течением времени. Так, причиной решения "Бриджстоун" разместить производство в США, стал факт, что японские издержки росли значительно быстрее, чем издержки в США, главным образом, благодаря повышению стоимости цены относительно доллара.

Понятие изменений в сравнительных издержках производства тесно связано с понятием инвестиций в источники дешевых ресурсов.

Инвестиции в источники дешевых ресурсов.

Вертикальная интеграция. Она связана с контролем над различными этапами прохождения товара от стадии сырья через производство и конечному распределению. Так как товары и их маркетинг становятся все более сложными, возникает потребность в

объединении ресурсов, расположенных в нескольких странах. Одним из способов этого является получение голоса в управлении иностранным предприятием путем инвестирования в него.

Если значительная часть ресурсов расположена в одной стране, а спрос на них возникает в других странах осуществляется вертикальная интеграция на международной основе. Таким образом может быть достигнута определенная экономия. Стабильность снабжения и рынков сбыта позволит фирме содержать меньшие товарно- материальные запасы и меньше тратить на продвижение товара. Это позволит обеспечить большую гибкость при перемещении финансов, налогов и прибыли из одной страны в другую.

В последнее время больше стало инвестиций на снабжение сырьевыми материалами из других стран, чем наоборот. Это связано с растущей зависимостью развивающихся стран от сырья и отсутствием средств у фирм этих стран для инвестиций за рубежом. К тому же если движение капитала не произойдет, природные ресурсы не смогут эффективно эксплуатироваться.

Межстрановая рационализация производства.

Она заключается в производстве комплектующих деталей или различных узлов в разных частых мира. С целью использования преимуществ различий в стоимости труда, капитала и сырья. Примером этого является свыше 1800 заводов в Мексике, объединенных в единую систему с предприятия США.

Но многие компании не пользуются межстрановой рационализацией производства из-за риска забастовок или изменений в регулировании импорта хотя бы, даже в одной стране.

Альтернативой межстрановой рационализации является концентрация производства законного изделия в определенной стране, но при этом только часть продукции реализуется в данной стране.

Преимуществом этого типа рационализации является более равномерные поступления дохода при колебаниях обменного курса валют.

Доступ к производственным факторам.

Вертикальную интеграцию очень напоминает способ поиска за рубежом какого-либо фактора производства, который нельзя легко или дешево получить в своей стране. Многие иностранные фирмы имеют свои конторы В Нью-Йорке, чтобы лучше знать, что происходит на американском рынке капитала в мире.

Государственное стимулирование инвестиций. Оно осуществляется широким набором налоговых льгот или иных субсидий. Стимулирование в виде прямой помощи включает временное освобождение от налогов, ускоренную амортизацию, ссуды под низкий процент, гарантии по кредитам, дотации для энергоснабжения или транспорта, строительство полезных и автомобильных дорог для обслуживания предприятий. Эти стимулы оказывают воздействие на сравнительные издержки производства.

Политические мотивы.

В период меркантилизма европейские страны искали для себя колонии, чтобы контролировать их внешнюю торговлю и расширять свою сферу влияния. В постколониальный период некоторые страны устанавливали контроль силами своих корпораций над жизненно важными секторами экономики развивающихся стран. Например, Великобритания, Франция, Италия и Япония создали национальные нефтяные компании с государственным участием для уменьшения своей зависимости от американских многонациональных нефтяных компаний. При приобретении контроля над ресурсами к промышленно развитым странам переходит также значительный политический контроль.

Политические цели контроля над ресурсами не обязательно содействуют прямым инвесторам своей страны. Например, стимулы для повышения прибыльности американских инвестиции в странах Карибского бассейна направлены были , в первую очередь, на укрепление экономики дружественных стран. Это , в свою очередь, помешало бы недружественным правительствам левого толка установить контроль над данным регионом.

Так, где имеется государственная собственность и существует контроль над компаниями, не все государственные предприятия стали многонациональными. Ведь существует много иных целей, преследуемых с помощью государственной собственности, кроме контроля над экономикой зарубежных стран.

Множественные мотивы.

В действительности большинство решений о заграничных инвестициях основывается на множестве мотивов. Причем политические редко отделены от экономических. Чтобы направлять компании на осуществление заграничных инвестиций, правительства должны учитывать цели потенциальных партнеров.

Например, в 70- годах американские политики доказывали, что для американских фирм может оказаться выгодным использование источников дешевой рабочей силы в Карибском бассейне не для укрепления экономики страны, на дружественно настроенных по отношению к Кубе.

Соответственно были введены разнообразные стимулы для повышения прибыльности американских инвестиций в Карибском бассейне, например, разрешение ввозить в США некоторую продукцию этих стран фактически без ограничений. Инвесторы, действуя исключительно по экономическим мотивам, помгли реализовать правительственные цели.

Приобретение доля участия или новое строительство.

Основные мотивы приобретения доли в действующем предприятии - трудности передачи некоторых ресурсов заграничному предприятию и приобретение этих ресурсов. Особые сложности связаны с такими ресурсами, как персонал, особенно если на местном рынке предложение нужных кадров недостаточно. Вместо того, чтобы предлагать более высокую зарплату, чем у конкурентов, с целью переманивания работников, покупка доли участия в другой фирме обеспечивает наличие не только готовой рабочей силы и руководящих кадров, но и организационной структуры, посредством которой персонал взаимодействует.

Если компания сильно зависит от местного финансирования, а не от передачи капитала, она может легче получить доступ к местному капиталу при помощи приобретения доли участия. Так как, во-первых, местные поставщики капитала более знакомы с действующим предприятием, чем с зарубежной фирмой. Во- вторых, компания может быть приобретена путем обмена акциями, что позволяет обойти валютный контроль своей страны.

Приобретение доли участия сокращает издержки и уменьшает риск, обеспечивает более быстрые результаты. Фирма может купить предприятия, особенно потерпевшие банкротство, за меньшую стоимость, чем потребовалось бы для строительства заводов при затратах, существующих на данный период. Наконец, покупая компанию, инвестор не несет больших расходов, связанных с неэффективной работой, работой в период пуска.

Но преимущества при приобретении доли имущества потенциальной инвестор не всегда может реализовать. Прежде всего,

из-за того, что трудно найти компанию для приобретения, а также государственных ограничений на местах. Проблемами при этом могут быть: низкая квалификация персонала и сложные трудовые отношения; плохая репутация существующих товарных марок; неэффективные производственные мощности; невыгодное расположение относительно будущих потенциальных рынков.

Преимущества прямых инвесторов.

Главной причиной прямых инвестиций является монопольное преимущество перед аналогичными компаниями в тех странах, куда они направляются. Это преимуществосвязано с собственностью на опеределенные ресурсы, которые недоступны местной фирме. Такие ресурсы - патенты, разнообразие продукции, управленческая квалификация и так далее.

Когда капитал является составной частью новых инвестиций, компания, которая может получить кредит в стране с низкой процентной ставкой, имеет преимущество перед компанией, которая этого сделать не может. До первой моровой войны Великобритания была крупнейшим источником прямых инвестиций благодаря устойчивости фунта стерлингов и низким ставкам процента на кредит, получаемый в валюте.

С этим же связана относительная покупательская способность различных валют с точки зрения приобретения заводских сооружений и оборудования. Однако соотношение курсов валют не может не может дать надежного объяснения моделей прямых инвестиций. Двусторонний поток инвестиций между США и Германией, а также между США и Японией существовал и тогда, когда доллар был слабой валютной, и тогда, когда был сильной валютой .

Несмотря на высокий курс доллара в первой половине 70-х годов, американские компании не пошли на большое увеличение своих заграничных инвестиций из-за высокой ставки процента. Когда же курс доллара понизился, начались рекордные потоки прямых инвестиций как в США, так и из них.

После осуществления прямых инвестиций для покрытия крупномасштабных издержек компании должны продавать свою продукцию по всему миру. Для этого приходится осуществлять прямые заграничные инвестиции. Преимущество ориентированных на международный рынок фирм становится очевидным при сравнении их прибыльности с таковой других фирм. Компании, рабо-

тающие в нескольких странах, способны в большей степени смягчить колебания сбыта и прибыли по годам, чем фирмы, функционирующие только в отечественной среде.

В ближайшем будущем прямые инвестиции будут возрастать быстрее, чем объем внешней торговли или валового национального продукта. Это связано с тем, торговые ограничения на продукцию продолжают сокращаться, делая более практичной ставку на предприятия с минимальными издержками производства.

Заграничные прямые инвестиции в сфере услуг могут также приобретать все большее значение, так как трудно устранить протенционистские барьеры на пути торговли услугами, а ведь поставщикам услуг необходимо быстрее реагировать на зарубежные потребности своих клиентов.

Западная Европа, Северная Америка и Япония в будущем будут оставаться основными источниками и получателями прямых компаний, базирующихся здесь. и перспективами экономического роста в этих районах. Среди развивающихся стран важным фактором также должны стать правовые изменения. В таких странах, как Аргентина, Бразилия и Мексика, приватизируются многие государственные компании и допускаются иностранные инвестиции на таком уровне, который до недавнего времени находился под запретом. Эти изменения также должны стимулировать заграничные прямые инвестиции.

ЧАСТЬ 4

МИРОВАЯ ФИНАНСОВАЯ СРЕДА.

ГЛАВА 7

ИНОСТРАННАЯ ВАЛЮТА.

Между платежами на врутреннем рынке и оплатами за товары, услуги или ценные бумаги, приобретенные за рубежом, существует принципиальная разница. На внутреннем рынке используется одна валюта, в зарубежной сделке- другая или даже две и более валют.

Чтобы произвести выплаты американскому импортеру, например, за французскую парфюмерию необходимо прибегнуть к услугам международного отдела банка. По обменному курсу франк - доллар со счета перешлют деньги экспортеру. Оплатите вы и операционные издержки.

Особые чеки и другие документы для выполнения платежей за границей называют иностранной валютой. Валюты иные, чем внутренная порой трудно понимать и оценивать. Чужую валюту трудно уложить в привычные условия бизнеса и ощущения.

Для эффективной деятельноти ТНК и мелких фирм их руководители должны хорошо разбираться в валютных курсах. Последние оказывают влияние на то, где именно оптовый или розничный торговеы покупает продукцию и продает ее конечному потребителю. А также на то, где фирм производитель покупает сырье или комплектующие изделия и фактически производит продукцию.

Термины и определения.

Обменный, или валютный курс - количество единиц одной валюты, которое требуется для приобретения единицы валюты, другой страны. Обменный курс - это связующее звено между разными национальными валютами, позволяющее сравнивать цены и затраты в международном масштабе.

Спот - курс, или текущий - объявляется для немедленных, текущих сделок в зарубежных валютах. Спот - курс применяется в межбанкоских операциях для реализации в течении двух рабочих дней, а также немедленной доставки валюты - в сделках типа "через прилавок".

Срочный, или форвардным , курс объявляется для доставки иностранной валюты в будущем. Это договорной курс между торговцем заграничной валютой и его клиентом.

Текущий валютный рынок (спот-рынок)

Курсы объявляются торговцами, работающими на валютные брокерские фирмы или коммерческие банки. Курсы объявляются торговцем, а не покупающей или продающей стороной. Курс покупки - тот, по которому торговец согласен приобрести иностранную валюту, а курс продажи - тот, по которому торговеы согласен ее продать. Разница, или спред, на текущем рынке - это разница между курсами покупки и продажи, то есть прибыль или маржа, торговца от своих операций в целом.

Прямая, или нормальная, котировка - когда объявляется количество отечественной валюты за единицу иностранной.

Непрямая, или обратная, котировка - наоброт. На ней основана европейская, или континентальная система в деятельности международной коммерции банков.

Базовая валюта для международных сделок - доллар США.

Котируемая валюта - всякая другая.

Кросс - курс - валютный курс, рассчитанный из двух других курсов. Так как большинство валютных операций выражается в долларах США, зачастую две недолларовые валюты соотносят посредством кросс-курса.

Срочный (форвардный) рынок.

Форвардный курс - это курс, называемый торговцами валютой для покупки или продажи иностранной валюты в будущем.

Между текущими и форвардным валютными курсами существует разница - спред. Чтобы понять, как определяются текущий и форвардный курсы, надо узнать в начале, как рассчитать спред между текущим и форвардным курсами.

Но не для всех валют и не во всех странах существуют срочные валютные рынки. Например, в США нет срочного рынка для бразильского крузейро. Причина - форвардные контракты в отношении крузейро, как правило, невозможны на межбанковском рынке. Из-за высокого уровня инфляции в Бразилии, межбанковскому рынку практически никогда не удается сбалансировать покупку и продажу контрактов с крузейро. Рынок спроса на кру-

зейро слишком слаб, чтобы оправдать наличие срочного рынка в межбанковских отношениях. Тем не менее банкам в Бразилии разрешено предоставлять экспортерам форвардные контракты на период 180 дней. Котировки этих банков обычно отражают разницы в ставках банковского процента.

Как работает валютный рынок.

Основные текущие и срочные рынки.

Большинство валютных сделок совершается коммерческими банками, остальные опрации выполняют валютные брокеры - специалисты, упрощающие сделки между банками и заменяющие прямые контакты между ними.

58% всей валютной торговли в США происходит на текущем рынке.

Обменные рынки (СВОП)- это одновременно и текущая и срочная сделка.

Основные валютные сделки:

- аутрайт форвард - это срочный контракт, не связанный с текущим контрактом;
- опцион - получение права на акт купли - продажи иностранной валюты;
- фьючерсный контракт - подобен фюрвардному, так как он заранее определяет валютный курс для обмена валюты в будущем.

Второй вид сделки сравнительно нов, но получил большое распространение. Он дает фирме определенную тактическую гибкость. Возможность заключения форвардного контракта зависит от характера взаимоотношений клиента в банком торговца, а фьючерсный контракт может быть заключен любым лицом через брокера на валютной бирже.

Международные сделки. Иногда правительства стран вмешиваются в валютные операции в целях контроля валютных потоков, вынуждая свои центральные банки продавать или покупать валюту на открытом рынке.

Несмотря на это, основная деятельность на валютном рынке вращается вокрух коммерческих банков в главных денежных центрах мира. 82% валютных сделок приходится на межбанковские операции, а оставшимся 18% распределяются между фьючерсными опционным рынками, финансовыми и нефинансовыми клиентами.

В настоящее время коммуникационные сети в мире настолько развиты и такое большое число стран имеют валютные рынки, что можно говорить о едином мировом рынке валюты. Он начинает свою деятельность в малом масштабе в Новой Зеландии около 9 часов утра по новозеландскому времени заканчивается в Сан-Франциско.

Дневной объем валютных сделок в Лондоне составлял в 1989 году 187 млрд. долларов США. Этот рынок занимает центральную позицию благодаря центральному расположению в основные часы совершения сделок, а также его большим возможностям для проведения операций.

Большинство сделок происходит на межбанковском рынке. Но даже в межбанковских операциях основная часть сделок реализуется торговцами в штаб- квартирах основных банков глобальных денежных центров. Торговцы обычно специализируются на конкретных валютах, и в результате имеют дело с торговцами именно этой валютой во всем мире. Каждый банк денежного центра имеет торговый зал, где размещаются торговцы валютой. Это обеспечивает им возможность контактировать друг с дургом, равно как и с основными торговцами во всем мире.

Иногда банки действуют через брокеров с торговцами других банков. Задачей брокерских контор является посредничество между торговцами разных банков в валютных сделках. Брокеры иногда работают на рынках небанковских корпораций, но это бывает редко.

Банки в денежных центрах могут действовать и через региональные или местные банки при проведении валютных операций. Однако и эти банки в основном действуют через один из банков в денежных центрах.

Специализированные рынки.

Определенные специализированные организации и рынки занимаются фьючерсными и опционными сделками, предлагая другие условия, чем банковский сектор.

Среди них:

· **Международный валютный рынок (МВР).** Он был открыт, в 1972 году Чикагской товарной биржей для работы в первую очередь с фьючерсными контрактами по британскому фунту, канадскому доллару, западногерманской марке, швейцарскому франку,

японской стене и австрийскому доллару. Такие контракты заключаются на конкретную сумму и с конкретной датой оплаты.

МВР хорошо подготовлен для этих контрактов, хотя они имеют фиксированную дату платежа. Брокеры заключают сделки непосредственно в торговом зале, а не по телефону, как это имеет место с форвардными рынками банков. Контракты на МВР заключаются на осносительно меньшие суммы, чем операции, выполняемые обычно на межбанковском рынке. МВР требует внесения покупателям контракта маржи или депозита в размере около 4% от суммы контракта.

· **Лондонская международная финансовая фьючерсная биржа (ЛМФФБ).** Занимается фьючерсными контрактами фиксированных размеров. Совершаются также операции с евродолларами, то есть долларами США, хранящимися в банках вне пределов страны. Задача биржи - составить альтернативу межбанковскому рынку Европы в целях защиты от риска в валютных операциях.

· **Филадельфийская фондовая биржа.** Здесь происходит торговля опционами. Эксперты в области валютных операций считают , что опционный валютный рынок будет расширяться и становиться более важным по мере того, как будет снижаться стоимость такого рода сделок.

Конвертируемость

Конвертируемость - это обмен одной валюты на другую. Она имеет две стороны. Большинство стран имеют сегодня нерезидентную, или внешю, конвертируемость. При ней экспортер из США, например, может получить оплату во франках, которые могут быть переведены в доллары или другую валюту.

Но не все страны допускают нерезидентную конвертируемость. Например, СССР, Мексика.

Полная конвертируемость - когда правительство позволяет как гражданам страны,, так и нерезидентам приобретать неограниченные суммы любой иностранной валюты за внутреннюю валюту. Так, в 1989 году в 31 стране не было в отношении фирмы платежей никаких ограничений. Еще в 32 странах валюты имели ограничения на сделки с капиталом, но не платежи по текущим счетам.

Твердые валюты - полностью конвертируемы. Они имеют относительно стабильную стоимость и значительно устойчивее других валют. Они представляют собой активы, которые стремятся накапливать и удерживать.

При отсутствии полной конвертируемости возникает черный рынок, то есть параллельный официальному и находящийся вне санкций и контроля со стороны правительства.

Валютные ограничения.

Некоторые правительства вводят ограничения доступа к иностранным валютам. При этом используются следующие приемы:

Лицензирование. Лицензии фиксируют обменный курс, и все экспортеры или иные лица, получающие иностранную валюту, в обязательном порядке должны продавать ее центральному банку по официальному курсу. Центральный банк или иное правительственное ведомство распределяет получаемую валюту путем продажи по фиксированному курсу тому, кому она требуется для оплаты закупок за границей товаров, признанных необходимыми. Проверка такой необходимости проводится центральным банком. Импортер может приобретать иностранную валюту только при наличии лицензии на импорт соответствующих товаров. Например, в развивающейся стране необходимым будет признано приобретение сырья или продовольствия.

Множественные валютные курсы. Это еще один путь сохранения иностранной валюты. В 1989 году в 28 странах действовало больше одного валютного курса в отношении импорта, в 32 странах больше одного валютного курса применялось при экспорте, в 35-ти и импорта, и экспорта. Когда правительство хочет ограничить импорт, оно вводит очень высокий валютный курс по операциям, которые не намерено поощрять, и соответствующие импортные товары становятся дорогими.

Требование импортных депозитов.

Требование заблаговременного внесения импортных депозитов - еще одна форма валютного контроля. При этом компании тщательнее обдумывают целесообразность ввоза товаров, что дает правительству возможность время на планирование движения иностранной валюты.

Количественный контроль.

Ограничивает количество валюты, выделяемой на конкретные цели. Часто он вводится в отношении туризма.

Встречная торговля.

Встречная, или товарообменная торговля - это любое договорное обязательство, введенное импортером в отношении экспортера, в качестве условия закупки с намерением создать для себя выгоды путем обмена. Она применяется в случаях, когда страны испытывают затруднения в накоплении иностранной валюты для оплаты импорта, при которых не срабатывает даже механизм лицензирования.

Бартер. Это старейшая форма товарообменной торговли, при которой товары меняют на товары равной стоимости без денежной оплаты.

Хотя реализация бартерного соглашения связана со множеством проблем, имеются примеры их преодоления. Так, компания "Пепсико" заключила соглашение об обмене концентрата "Пепси" на русскую водку.

Один из вариантов бартерной торговли включает как товары, и денежные расчеты. Например "Мицуи" - одна из крупнейших торговых компаний Японии закупила дубильные материалы в Советском Союзе и отправила их в Аргентину в обмен на продукцию из пластмассы, реализованную затем в США за деньги.

Встречная торговля.

Она имеет место, когда взаимные и оговоренные обмены товарами и услугами определены контрактом и все поставки для расчетов оцениваются в денежных единицах.

Например, программа встречной торговли была предложена Канадой, была рассчитана на 15 лет с льготным периодом в три года. Полностью обязательства по программе в размере 2,9 млрд. долларов США должны были быть выполнены в следующих областях: поставки аэрокосмической техники и электроники (не менее 60%), передача передовых технологий (6%), различные виды деятельности (до 40%) аэрокосмическая техника и электроника - наиболее важный раздел из трех , предусмотривающий целевое и совместное производство, передачу технлогии и совместные НИОКР.

Сделки со свидетельскими счетами.

При ней оплата производится по мере выполнения определенных договорных обязательств. Участниками сделки являются первичный экспортер, импортирующее правительство, вторичные экспортеры и импортеры.

Процентный арбитраж основан на инвестировании в долговые обязательства в разных странах.

Риск. Валютные сделки можно также использовать для спекуляции с целью получения прибыли или для защиты от риска. Оба вида операций связаны с риском по-разному. Спекулянты - важные действующие лица на валютном рынке, так как они следят за рыночными тенденциями и стремятся получить от этого выгоду. Спекуляция - обращение с валютой с прямой целью извлечения прибыли.

Для защиты от риска проводятся специальные валютные операции - **хеджирование**. Это страхование от потенциальных убытков при изменении валютных курсов. Например, компания в США, ожидающая получения дивиденда в британских футах через 90 дней, может заключить форвардный контракт для страхования оджидаемого поступления дивидендов. Она может обратиться к банку и взять на себя обязательство поставить фунты для за доллары через 90 дней по форвардному, или срочному курсу. Это исключает риск в отношении неблагоприятного изменения валютного курса путем фиксирования конкретного форвардного курса для ожидаемых поступлений.

Сегодня можно сделать в отношении развития финансовой международной системы ряд предположений.

Во-первых, современная скорость сделок и распространения информаций в глобальном масштабе приведет к еще большей легкости торговли валютой и еще большим возможностям. Будет стремительно расти рынок опционами.

Во-вторых, банки и фирмы специализирующиеся на ценных бумагах, будут находить новые творческие пути оказания компаниям содействия в том, чтобы они могли использовать валютные рынки с большим эффектом и меньшим риском.

В-третьих, валютные ограничения на пути потоков товаров и услуг будут ослабляться по мере того, как правительства добьются большего контроля над экономикой своих стран. Региональная интеграция в Европе, уже доказала необходимость введения общеевропейской валюты, которая упростит условия проведения деловых операций в европейских странах.

В-четвертых, ни в коем случае в ближайшем будущем не исчезнут различные формы компенсационной торговли как альтернатива валютным операциям.

ГЛАВА 8.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВАЛЮТНЫХ КУРСОВ.

Международная денежная система.

Международный валютный фонд. МВФ создан в 1944 году. Подписали соглашение о создании 29 стран, сегодня в нем - 151 страна.

Основные задачи МВФ - поддержание валютной стабильности, применение упорядоченных правил валютного обмена, противостояние девальвации валют из конкурентных соображений, установление многосторонней системы взаимных расчетов, исключение валютных ограничений и создание страховых резервов.

Бреттон- Вудская система основа на принципе фиксированных валютных курсов; посредством которых каждая страна-участница устанавливала паритет своей валюты к золоту и доллару США. Такой паритет становился для страны ориентиром для соотнесения своей валюты с валютами остальных стран мира. Допускалось изменение курса валют в пределах 1% паритета.

Благодаря прочности положения доллара США к 1947 году накопили 70% официальных мировых запасов золота.

По этой причине правительства охотнее покупали и продавали доллары, а не золото, и поэтому было зафиксировано соотношение золота и доллара. Таким образом, доллар стал ориентиром для мировой валютной торговли.

Когда страна вступает в МВФ, ей назначается квота, соотнесенная с размером ее национального дохода, денежными резервами, балансом внешней торговли и другими экономическими показателями. Эта квота, обуславливающая количество голосов страны, может быть определена в виде специальных прав заимствования и валюты данной страны.

Проблемы ликвидности. После образования МВФ возникла проблема: страны не допускали изменения валютного курса до тех пор пока не наступала кризисная ситуация. Когда же экономика других стран начала укрепляться, оказалось, что золото и международно признанные валюты уже не могли удовлетворять потребности стран в резервах. Более свободные потоки товаров предъявляли все более высокие требования к резевным активам каждой страны. По мере того, как развивалось торговля, отношение резервовк ее объему стало резко уменьшаться.

Поэтому МВФ учредил **специальные права заимствования (СПЗ). СПЗ** - счетная единица, созданная МВФ и распределенная между странами для расширения их базы официальных резервов. С 1 января 1981 года МВФ использовал пять валют: доллары США (40%), немецкие марки (19%), японские иены, французские франки и британские фунты стерлингов (по 13 %).

СПЗ не приняли на себя роли золота или доллара в качестве первичной резервной ценности, но явились **счетной единицей.**

СПЗ стали ориентиром для самых разнообразных сделок и операций. В большинстве официальных отчетом МВФ отдает предпочтение именно СПЗ, а не какой-либо национальной валюты.

Переход к "плавающим" валютным курсам. В 1971 году из-за инфляции, которая привела к оттоку частного и государственного капитала в виде долгосрочных обязательств, в США впервые внешнеторговый баланс стал дефицитным. В США была введена новая экономическая политика, составной частью которой было временное прекращение обмена долларов на золото и введение наценок на импорт. С целью перестройки мирового монетарного порядка было заключено Смитсоновское соглашение. В соответствии с ним страны - участницы обязались ограничить торговлю для достижения баланса между потоками товаров и услуг, спросом и предложением.

Но перестройка монетарной системы оказалась недолговечной. Основные валюты начали "плавать" относительно друг друга.

Правила установления валютных курсов. В 1976 году Ямайское соглашение утвердило отход от фиксированных валютных курсов. МВФ позволил странам выбирать правила установления валютных курсов и ежегодно предоставлять информацию. На ее основании МВФ относит каждую страну к одной из трех категорий:

1) валюты, привязанные к одной или ряду валют;

2) валюты, чей обменный курс проявляет определенную гибкость в сравнении с одной или рядом валют;

3) валюты с наиболее гибкими обменными курсами.

Привязанные, или фиксированные курсы. Страны фиксируют стоимость валюты с нулевой возможностью отклонения либо с очень узкими пределами такого отклонения - 1 % или даже менее - при привязке к СПЗ или иной комбинированной счетной единице. В 1989 году тремя основными валютами служили: доллар США, немецкая марка, британский фунт стерлингов.

Ограниченная гибкость. Она разделена на две подкатегории:

Первая - ограниченная гибкость по отношению к одной валюте. При этом валютные курсы колеблются в пределах 2,25%. Ориентиром в этой категории явился доллар США.

Вторая - Европейская валютная система (ЕВС). Цель создания - облегчение торговли между членами ЕС путем сведения к минимуму колебаний в курсах валют. ЕВС - это ряд валютных соотношений, устанавливаемых Советом Министров экономики и финансов и комитетом управляющих центральными банками ЕС и увязывающих между собой валюты большинства стран ЕС с помощью сетки паритетов. Централизованный курс определяется для валюты каждой страны, участвующей в ЕВС, через европейскую валютную единицу, ЭКЮ

Как только в странах ЕВС утверждается централизованный курс для валюты каждой из стран, определяется паритетный обменный курс между французским франком и немецкой маркой и т.д. За исключением итальянской лиры и британского фунта, которые могут колебаться в пределах 6% для всех остальных двусторонних курсов допустимы отклонения от централизованных паритетных курсов лишь до 2,25%, после чего соответствующие центральные банки обязаны стабилизировать курс.

Повышенная гибкость. На падение доллара повлияли серьезные и глубинные экономические причины. В 1991 году страны "Большой семерки" встречались для обсуждения проблем ослабления доллара и принятия решений и целесообразности вмешательства для его поддержки.

"Свободно плавающие" валюты имеют первостепенное значение для мировой экономики .

Для "управляемо плавающих валют" правительства устанавливают валютные курсы на короткие периоды, например, на неделю.

Валюты, "корректируемые в соответствии с набором токазателей" обусловлены структурой внешней торговлей страны.

Параллельные рынки. Многие страны жестко регулируют свои валюты. Например, вводят системы лицензирования валютных обменов, в результате чего валюта не получает полной конвертируемости. Поэтому во многих случаях параллельно с официальным рынком функционирует черный рынок. Чем меньше гибкости, тем больше вероятность возникновения такого рынка.

Черный рынок точнее реагирует на спрос и предложение, чем официальный, так как государство покупает доллары по цене ниже рыночной. Если же официальная стоимость национальной валюты правительством завышена, черный рынок стремится занизить соответствующий курс, а подлинная экономическая ценность валюты остается где-то посередине.

Роль центральных банков.

В каждой стране есть свой центральный банк, ответственный за политику, влияющую на стоимость ее валюты на мировых рынках. Международная деятельность всех центробанков координируется Банком международных расчетов (МР).

Он также участвует в обменах и других валютных сделках между центральными банками промышленно развитых стран. Банкиры центральных банков обсуждают также в нем вопросы монетарного сотрудничества.

Определение валютных курсов.
Основные виды валютных систем.

Свободно"плавающая" валюта. Закон спроса и предложения соотносится с валютным вопросом. Например, спрос на японские иены является функцией спроса США на: 1). японские товары и услуги; 2). финансовые активы, выраженные в иенах; Пример первого - спрос США на иены для приобретения автомобилей японского изготовления, второго - для приобретения японских ценных бумаг. Предложение иен является функцией спроса Японии на: 1). товары и услуги США; 2) финансовые активы, выраженные в долларах.

Увеличение спроса на японские товары приведет к повышенному предложению долларов, так как большое число потребителей поделает продать доллары за иены, а падение спроса на американские товары снизит спрос на доллары. Это приведет к уменьшению цены доллара, означающему его ослабление, или девальвацию.

Управляемый фиксированный валютный курс. Он заключается в том, что , например, США и Япония решили управлять курсами валют. Правительство США в этом случае будет стремиться избегать ослабления своей валюты. Иначе американские предприниматели будут вынуждены платить больше за японскую

продукцию. А это подтолкнет процессы инфляции. Японское правительство в свою очередь, может не желать укрепления иены, так как это увеличит безработицу в экспортных отраслях.

В этом случае для недопущения изменения курсов необходимо сгладить разницу между необходимым и имеющимся количеством иен. Для этого Федеральный резервный банк в Нью-Йорке может продать достаточное количество иен из своих запасов, а Японский центральный банк согласится принимать доллары.

Такой фиксированный курс может держаться достаточно долго. Как только государство убеждается в том, что его вмешательство больше не срабатывает, оно вынуждено скорректировать ценность своей валюты. Если валюта свободно "плавает", сам обменный курс будет стремится к правильному уровню в соответствии с Законами спроса и предложения. Но если эквивалент отечественной валюты в иностранной падает, это значит, что отечественная валюта девальвируется.

Система автоматически фиксируемого курса. Когда США, например, должны продать часть золотого запаса для приобретения потребуемых денег, в условиях автоматически фиксируемого курса произойдет автоматическая коррекция, предотвращающая истощение золотых запасов страны. Как только США продадут часть своего золота, предложение их денег увязанное с имеющимся золотым запасов, снизится. Это приведет к повышению процентной ставки, а также к снижению инвестиций, за чем последуют увеличение безработицы и снижение цен. Между тем рост золотого запаса Японии вызовет противоположный эффект.

Паритет покупательной способности (ППС).

ППС - это изменение относительных темпов инфляции, приводящее к изменению обменного курса с тем, чтобы цены на товарь в двух странах были в достаточной степени одинаковыми.

Теория ППС очень полезна для объяснения взаимоотношений между курсами валют, но она несовершенна. Когда в дело вступает несколько валют, становится труднее использовать цены для определения равновесного курса. Кроме того, обменные курсы - это в основном функция обмена товаров во внешней торговле, в то время как инфляция затрагивает все товары, и участвующие, и не участвующие во внешней торговле. После 1973 года подлинные курсы не очень точно отвечали теории ППС.

Процентные ставки. Чтобы соотнести процентные ставки с валютными курсами нужно соотнести процентные ставки с инфляцией. Это можно сделать с помощью "эффекта Фишера", согласно которому утверждается, что номинальная ставка процента Ч в стране вытекает из реальной процентной ставки R и темпа инфляции i следующим образом:

"Эффект Фишера" (1+Ч) =(1+R)(1+i).

Международный эффект Фишера объясняет переход от процентных ставок к валютным курсам Разница процентных ставок является непредвзятой оценкой последующих изменений наличных валютных курсов.

Разница процентных ставок - важный фактор при определении срочных валютных курсов. Так, если процентные ставки в США выше, чем в Японии, форвардный курс доллара США будет ниже, чем японской иены, на разницу в процентных ставках. При этом доход в долларах от инвестиций в США сравняется с доходом в долларах от инвестиций в иенах, скорректированным по форвардной ставке.

Таким образом, форвардный курс помогает инвесторам свободно торговать валютой для будущих поставок без риска изменения курсов и без разницы в доходах от инвестиций. Если бы существовала такая разница, торговцы этим воспользовались бы и получали дополнительный доход, пока разница не была бу устранена.

Некоторые форвардные курсы котируются исключительно на основании прогнозов на будущее, а не разницы процентных ставок. Это особенно применимо к валютам, участвующим в ограниченном объеме мировой торговли и не являющимися полностью конвертируемыми.

Прочие факторы.

Фактор доверия - один из важных определителей в мире политической и экономической нестабильности. В начале 90-х годов надежной валютой считался доллар США. Именно такое к нему отношение было важным источником его стабильности.

Технические факторы влияют на валютные курсы. Среди них - публикация национальных статистических данных, сезонная потребность в валюте, некоторое укрепление валюты после ее продолжительного ослабления, и наоборот.

Прогнозирование изменения валютных курсов.

Сдвиги валютных курсов вызываются разнообразными факторами. Менеджеры должны уметь анализировать эти факторы, чтобы получать представление о времени, масштабе и направлениии изменений курсов валют.

В качестве инструментов пролнозирования изменений валютных курсов в условиях свободного рынка выступают:

1) статистика платежного баланса;

2) различия процентных ставок;

3) различия темпов инфляции;

4) правительственная финансовая (расходы) и монетарная политика (рост предложения денег) как важный показатель инфляции;

5) тенденции сдвигов валютнх курсов;

6) увеличение скреда (разрыва) между официальным и рыночным курсами;

7) стратегия изменения валютных курсов;

8) цикличность деловых операций;

9) изменения денежных резервов в мире;

10) правительственная политика в отношении устранения симптомов, а не причин финансовых проблем.

Платежный баланс. Он подводит обобщенный итог международных операций между отечественными и зарубежными резидентами.

Платежный баланс - это статистические данные за определенный период, отражающие:

а) операции с товрами, услугами и финансами между данной страной и остальным миром;

б) изменения в собственности и экономика страны, касающиеся монетарного золота, специальных прав заимствования, активов и пассивов в отношении к остальному миру;

в) невостребованные переводы и встречные счета, требуемые в бухгалтерском учете для сбалансирования иных счетов по предшествовавшим сделкам и изменениям, которые не компенсируются взаимно.

Концепция двойной бухгалтерии сохраняется в платежном балансе то есть каждая операция оформляется для учета двумя записями. Дебетовые именет - отрицательный арифметический знак, кредитовые - положительный. Дебетовые записи отражают

выплаты отечественных резидентов иностранным, акредитовые - выплаты иностранных резидентов отечественным.

Виды операций.

Текущий и платежный баланс. Он учитывает торговлю товарами и услугами, процентные и иные доходы, а также некомпенсированные переводы. В товарный торговый баланс входят экспорт и импорт. Они подразумевают обмен, когда продавец в одной стране и покупатель в другой обмениваются товарами одинаковой ценности.

Основныеоперации, которые учитываются в балансе товаров и услуг - транспортировка людей и грузов, туризм, гонорары, лицензионные или подобные оплаты, доходы от инвестиций.

Долгосрочный капитал. Основными его статьями являются прямые инвестиции "портфельные" инвестиции и займы. **Базисный баланс** - общий баланс для текущих платежей и долгосрочного капитала. Он является мерилом долгосрочной международной стабильности страны. Базисный баланс отражает производительность труда, обеспеченность ресурсами и факторами производства, предпочтения покупателей, международную конкурентоспособность, отношение к экономике в аспекте надежности инвестиций.

Краткосрочный капитал.

Он отражает фонды, которые перемещаются в результате реальных сделок, а также движение в результате операций с долгосрочным капиталом.

Прочие позиции. Среди них - "ошибки и пропуски", дублирующие функции, государственное финансирование в платежном балансе, претензии иностранных государственных организаций к аспектам страны, изменения в резервных запасах.

Излишек и дефицит. Платежный баланс в силу принципа двойной бухгалтерии всегда должен быть именно балансом, то есть равновесием. Чаще всего речь идет о товарном торговом балансе, а также о текущем балансе платежей и базисном балансе.

Существует три основных пути ликвидации излишка или дефицита этих балансов:

1) остановить потоки торговли и капитала;
2) скорректировать внутренние экономические перекосы;

3) принудительно или разрешительно добиться изменения курса валюты.

Только силы рынка не в состоянии корректировать торговлю и движение капитала. Правительства могут создавать стимулы и препоны, преследуя собственные цели или поддаваясь давлению лоббистов. Прекращение или прерывание торговли или движения капитала - лишь косметическое средства устранения неравновесия. Необходима продуманная стратегия выравнивания дисбаланса.

Устранение перекосов во внутренней экономике, например, инфляции, достигается жесткой денежной и финансовой политики, высоких процентных ставок, контролем за заработной платой и ценами. Но такой подход чреват экономическим застоем и безработицей.

Можно разнообразить экспорт путем индустриализации и перераспределения ресурсов на продукцию, более конкурентоспособную на рынках импорта и экспорта. Можно поощрять производство продукции, способной конкурировать с импортируемой, если это экономически оправдано.

Многие страны расценивают платежный баланс как ключевой фактор принятия решений об изменении курса их валюты. Снижение курса или девальвация национальной валюты делают отечественную продукцию менее дорогой на международных рынках, приводя к расширению экспорта и одновременно к сокращению импорта.

В США увеличение импорта можно рассматривать как фактор роста экономики и увеличения доли в экономике США Операций на мировом рынке.

Последствия изменения валютных курсов для деловых операций

Рыночные решения.

На рынке валютные курсы могут влиять на спрос на продукцию конкретной фирмы, как в своей стране, так и за рубежом. Например, Мексика может принудительно понизить курс собственной валюты, когда экспорт становится слишком дорогим из-за высоких темпов инфляции.

В результате снижения цены мексиканского песо дешевая мексиканская продукция, наводнившая рынок Аргентины отняла часть этого рынка у итальянских экспортеров. Тем самым отрицательно подействовав на экономику Италии.

В 1986-1987 гг. из-за резкого роста цены иены японские автомобилестроители обнаружили, что преимущества их иссякли, цены надо повышать, а прибыльность сокращать ради сохранения конкурентоспособности. К тому же на рынок стали прорываться более дешевые южнокорейские автомобили. Таким образом, понижение курса валюты способно сделать иностранную продукцию настолько дорогой, что отечественная продукция получает возможность перехватить долю рынка у импорта. Главное в такой ситуации - следить, не превышает ли процент девальвации относительный рост темпов инфляции.

Производственные решения.

Промышленная фирма в стрне с высоким уровнем заработной платы и производственных расходов может разместить свое производство в такой стране, как Аргентина, где цена песо стремительно падает. Потому за иностранную валюту там можно приобрести большую суму песо, в результате чего первоначальные капиталовложения в новые предприятия становяться относительно дешевыми.

Того же результата можно добиться, обратив свои взгляды на любую другую страну, чья валюта предположительно будет оставаться слабой в сравнении с валютой собственной страны.

Финансовые решения.

В финансовой сфере такое же влияние могут оказать: выбор источников финансовых ресурсов, перевод денежных сумм через национальные границы, финансовая отчетность.

За последние два десятилетия международная монетарная система претерпела значительные изменения. Сильное давление на курсы своих валют испытывают плановые в прошлом экономики, осуществляющие переход к рынку.

Сильные изменения в ценах валют будут происходить в категории "валюты повышенной гибкости". Страны, имеющие валюты из подкатегорий "корректируемые в соответствии с выбором показателей" и "управляемо плавающие" будут нуждаться в большем контроле над своими экономиками и тем, чтобы переместиться в подкатегорию "свободно плавающие".

Фирмы также будут испытывать постоянную потребность в понимании факторов, оказывающих воздействие на конкретные валютные курсы, и в корректировке их корпоративных стратегий в преддверии изменений валютных курсов.

ГЛАВА 9

ФИНАНСОВЫЕ РЫНКИ ДЛЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОПЕРАЦИЙ

Местные рынки займов

Небольшая фирма участвует в мировых делах лишь косвенно, она интересуется только тем, что происходит в валютном отделе ее местного коммерческого банка. Транснациональная компания озабочена и доступностью капитала на местных рынках, и ситуацией на крупных глобальных рынках капитала.

Когда корпорации расширяют свои операции за пределы национальных границ, они вынуждены учитывать особенности местных рынков займов, как краткосрочных, так и долгосрочных. Фирмам приходится отказаться от установившихся приемов в своей стране, и придерживаться подходов, выработанных в других странах.

Обычным приемом американских компаний в США, испытывающих потребность в деньгах, является продажа коммерческих бумаг - разновидность векселей, гарантированных страховочными кредитными линиями банков, к которым компании могут прибегать для расчетов по своим векселям.

Несмотря на то, что рынки отдельных стран и международные рынки интегрируются в единый рынок, местные рынки сохраняют свою зависимость от внутренних политических и экономических давлений. Так, в Латинской Америке многие фирмы испытывают трудности в связи с высокими темпами инфляции. В некоторых странах попытки снизить инфляции сократили предложение денег и доступность финансирования.

Когда дело касается доступа к кредитному рынку, иностранные компании испытывают к себе иное отношение, чем местные. Так, в начале 90-х годов в Бразилии филиалы компаний с иностранным капиталом вообще были лишены местных кредитов, так как местные деловые круги были заинтересованы в том, чтобы эти филиалы ввозили в страну твердую валюту.

Иностранные компании могут использовать в таких целях компенсационный кредит, если процентные ставки высоки или кредитование заморожено. Компесационный кредит - это заем, реализуемый, когда компания в стране А имеет филиал в стране Б, а банк в стране Б имеет отделение в стране А.

Если базирующая в США транснациональная компания решает использовать зарубежные рынки кредита для финансирования своих заграничных операций, она должна принимать во внимание разницы в процентных ставках и валютный риск.

Таким образом, ТНК при оценке местных рынков кредита должны учитывать несколько факторов:

1). Доступность финансирования;

2). Возможные затраты с учетом ставок процента и потенциального риска изменения валютных курсов;

3). Местные традиции и организационные условия. Так как события в этой сфере отличаются высокой динамичностью, финансовые руководители корпораций должны обладать способностью быстро на них реагировать.

Евровалюты.

Евровалюта - это любая валюта, хранимая в банке вне страны ее происхождения. Рынок евровалют существует во всем мире. Крупные операции на этом рынке происходят в Азии, Карибском бассейне, Канаде и Лондоне. Ключевым центром рынка евровалют является Лондон. Люксембург - центр вкладов в евромарках, Брюссель, Париж - центры вкладов в еврофунтах.

Основными источниками евродолларов являются:

1) иностранные государства или граждане, желающие хранить доллары вне США;

2) ТНК с запасами наличности сверх текущих потребностей;

3) европейские банки с запасами иностранной валюты сверх текущих потребностей;

4) резервы стран с положительным внешнеторговым балансом. Спрос на евровалюты исходит от частных лиц, фирм и правительств, нуждающихся в капитале, инвестициях и средствах уплаты основных долгов и процентов по ним.

Распространение евровалют. Часть исходного вклада, не выданная в виде займа, называется частичным резервом. Официальных правил в отношении вкладов в евровалюте не существует. Конкретный банк сам решает, какую именно страховку он предпочитает в форме резерва. Распространение состоялось, когда исходный заем израсходован и вложен в другой банк или стал основанием для нового займа.

Банки должны подчиняться правилам платежеспособности, в силу этого активы и обязательства по евровалютам являются составной частью общих активов и обязательств банка.

Размер рынка.

Характеристики рынка евровалюты:

1) Это оптовый, а не розничный рынок, так как оперируют на нем, как правило, большими суммами. Основные заемщики - государственные организации. Почти 4/5 рынка евровалют приходятся на межбанковские операции.

2) Этот рынок почти не подвержен регулированию.

3) Вклады на рынке в основнм краткосрочные, так как большинство вкладов - межбанковские, имеющие преимущественно краткосрочный характер. Однако большинство займов в евровалютых выдается на более длительные сроки.

4) Рынок евровалют существует для сбережений и срочных вкладов, а не для текущих вкладов, выдаваемых по требованию вкладчика.

5) Рынок евровалют - это преимущественно рынок евродолларов.

Рынок евровалют имеет краткосрочные и долгосрочные характеристики. Еврокредит - кредит на срок более года.

Синдицирование - несколько банков объединяют свои ресурсы для предоставления кредита заемщику.

Основная выгода рынка евровалют - разница в процентных ставках с отечественными рынками. Депозиты в евровалюте дают больший доход, чем вклады в своих странах. Поэтому займы на этом рынке обходятся дешевле, чем на отечественных рынках кредита. По традиции эти займы предоставляются по ставке на несколько процентов выше ставки продавца на Лондонском межбанковском рынке депозитов, ЛИБОР, то есть ставки, которые требуют банки друг с друга по займам в евровалютых. Рынок евровалют позволяет этой ставке займов быть в большинстве случаев ниже, чем на рынках своих стран.

ЛИБИД - это ставка покупателя на Лондонском межбанковском рынке депозитов.

Разница между ЛИБИД и ЛИБОР обычно составляет около 1/8 процентной ставки.

Международные облигации.

Иностранные облигации и еврооблигации. На эти две категории делится международный рынок. **Иностранные облигации** - продаются вне страны заемщика, но выражаются в валюте выпустившей их страны. Еврооблигации выводятся на рынок в пользу

заемщика синдикатом банков из разных стран и размещаются в странах, отличных от той, в алюте которой выражен заем.

Рынок еврооблигаций. Он не имеет национальных границ, хотя его центр расположен в Европе. Еврооблигации реализуют одновременно в нескольких финансовых центрах при посредничестве транснациональных синдикатов страхователей. А покупает их международное сообщество инвесторов, простирающееся за пределы выпускающих эти облигации стран.

За последние несколько лет рынок еврооблигаций превратился в рынок выраженных преимущественно в долларах облигаций как иностранных, так и американских заемщиков, которое покупают инвесторы вне США. Для инвестора - нерезидента главный аспект привлекательности конвертируемого выпуска в том, что он приносит более высокий текущий доход, чем дивиденды от обладания самими акциями.

Главные достоинства рынка еврооблигаций - он практически не регулируется, почти свободен от налогообложения, проявляет большую гибкость в выпуске облигаций, чем в условиях исключительно национальных рынков. Этот рынок также - значительный шаг вперед по пути к полностью интегрированному европейскому рынку капитала.

В последнее время возрастает роль ЭКЮ в кредитовании на рынке еврооблигаций, Международные облигации, выпущенные в ЭКЮ, привлекательны тем, что обеспечивают заемщикам диверсификацию в виде нескольких валют и позволяют им при выплатах вкладчикам капитала действовать с потоками наличности из разных стран, где они осуществляют свои деловые операции.

Важность рынка еврооблигаций в том, что он позволяет размещать выпуски облигаций с меньшими затратами и более эффективно, чем внутренние рынки.

Основная проблема для рынка еврооблигаций в будущем может стать отказ государств от регулирования рынков капитала. Если национальные рынки не будут регулироваться, потребность в рынке еврооблигаций может начать сокращаться.

Вненациональные финансовые центры.

Вненациональные финансовые центры - это города или страны, которые предоставляют значительные объемы финансирования в валютых других стран. Эти центры - альтернативные, более

дешевые источники капитала для ТНК, чем национальные рынки. Эти центры имеют отличительные черты:

1. Имеется крупный рынок в иностранных валютах для депозитов и займов (Лондон).

2. Рынок центра является крупным поставщиком капитала (Швейцария), то есть нетто финансирования, на мировые рынки.

3. Рынок центра выполняет посреднические или транзитные услуги при международном финансировании в форме займов.

4. Центр обладает экономической и политической стабильностью.

5. Центр располагает современными средствами связи и развитой инфраструктурой.

6. Методы официального регулирования центра благоприятны для финансовой отрасли, защищают инвесторов, не налагая при этом излишних ограничений на финансовые институты.

Особые центры. Лондон - ключевой центр, так как предполагает самые разнообразные услуги и располагает крупными национальным и вненациональным центрами. Швейцария долго служила как первостепенный стабильный источник финансирования, предлагая традиционные порядочность и невысокую стоимость услуг. Сингапур начал выступать в роли центра азиатского долларового рынка благодаря установленным правительством правил для облегчения операций с финансовыми потоками, выгодному географическому положению и надежным каналам связи с остальным миром. Гонконг важен в силу его уникального статуса относительно Великобритании и Китая и географической близости к остальной части "Тихоокеанского кольца".

Бассейн - островная страна в Персидском заливе - выступает в роли финансового центра нефтедолларов на Ближнем Востоке.

Биржевые акции.

Рынок акционерного капитала - еще один источник финансирования на местных рынках кредитов. Крупнейшими международными фондовыми биржами мира, поставляющими акционерный капитал на рынок, являются Токийская, Нью-Йорская и Лондонская биржи.

Рынок США важен и для американских и для зарубежных компаний, нуждающихся в акционерном капитале. Популярность рынка в США объясняется размером и скоростью поступления предложений. Многие компании выходят со своими акциями на

рынок США, так как огромные его размеры позволяют легче получить желанное финансирование. Американские и японские компании в силу этого имеют возможность получить преобладающую часть капитала по акциям в своих странах, не возлагая надежд на зарубежные рынки.

Дерегулирование.

В 1986 году Лондоне произошло дерегулирование британского фондового рынка. Оно способствовало реорганизации системы торговли ценными бумагами, смягчению условий членства в фондовой бирже и открытого рыика для зарубежных конкурентов. Эти перемены привели к либерализации одного из крупнейших рынков капитала.

Побочным эффектом дерегулирования стала модернизация фондовых бирж по всему миру. Сегодня каждая крупная биржа мира внедрила современные технологии, стали увязывать свою деятельность различными способами , вводя параллельную котировку и продажу ценных бумаг.

Результатом описываемого дерегулирования стал крах рынка акций. Поскольку рынки в разных частях света не открываются в одно и то же время, глобальные события происходят последовательно, по мере того, как очередные рынки открываются и реагируют на новую информацию.

Интересно отметить, что в 1990 году цены снизились на всех рнках акций, за исключением Гонконга, где они выросли на 4,7 % по сравнению с предыдущим годом.

Рынок евроакций.

Это рынок акция, продаваемых за пределами страны, в которой находится выпустившая их компания. До 1980 года лишь немногим компании решались предлагать свои акции вне страны расположения штаб- квартир. Но затем начали выпускать акции одновременно в двух или более странах.

Самым распространенным способом получения международной котировки является выдача американской расписки депонирования (АДР).

АДР - договорной сертификат, выдаваемый банком США на территории Соединенных Штатов для представления соответствующих акций иностранной корпорации, которые хранятся по до-

веренности в банке - гаранте другой страны. Расписки АДР продаются и покупаются как акции. Выдача АДР позволяет инвесторам из США вкладывать капитал в иностранную компанию, которой при этом не приходится проходить через тяготы котировки в США с выполнением всех правил и процедур Комиссии по ценным бумагам и биржам.

Фондовые биржи различаются по доле международных участников в их деятельности. В Лондоне почти 30% общего оборота торговли акциями приходится на иностранные, в Японии - менее 1%. Географическое расположение Лондона, развитая финансовая инфраструктура, доступность международных котировок АКФБ и более либеральные правила движения информации делают Лондон идеальным местом для размещения центра евроакций.

И все же несмотря на рост торговли евроакциями, основной объем торговли приходится на национальные рынки. Фондовая биржа Нью-Йорка уже ввела торговлю после установленных часов и надеется перейти на круглосуточную торговлю.

Прочие биржи.

Рынки акций - важный инструмент экономического развития, так как они способны мобилизовать инвестиционные фонды и снизить стоимость приобретения капитала для различных фирм. На пути становления рынков акций в развивающихся странах стоит множество проблем. Среди них - цикличность динамики рынков; колебания процентной ставки; расходы на посредничество; потребность в дополнительном регулировании; частичная потеря государством контроля над финансовой системой; неэффективное распределение ресурсов.

Несмотря на эти трудности, в развивающих странах зарождаются рынки, которые можно разделить на три группы:

- установившиеся рынки (Греции, Испании, Мексике);
- возникающие рынки (В Гонконге, Сингапуре);
- такие рынки, как в Южной Корее, который был специально организован для ускорения экономического роста.

Все эти рынки хоть и способствуют экономическому развитию, но еще не стали главными участниками международного рынка акционерного капитала

Международные банки.

Важным аспектом развития международных деловых операций явилось увеличение числа услуг, предлагаемых международными банками. Банки не только облегчают движение потоков существующих корпоративных ресурсов, но и обеспечивают кредитное финансирование на местных и международных рынках.

Ведущие коммерческие банки мира. Среди десяти крупнейших банков мира доминирующее положение по объему собственных средств занимают японские и европейские банки.

Несмотря на то, что американских банков нет даже среди 25 крупнейших банков мира, их намного больше, чем банков других стран, в первой тысяче банков.

Поражает появление на мировой арене мощных японских банков. Этому способствовали устойчивость иены и крупный положительный внешнеторговый баланс Японии.

Структура международного банковского дела. Основным путем участия банков в сделках и деловых предприятиях через национальные границы является установление корреспондентских отношений, при которых банки разных стран упрощают выполнение международных операций для своих клиентов.

Банки могут расширить свою международную деятельность, открывая **отделения** за рубежом. Отделение - это юридическая форма расширения операций "родительского" банка, а не отдельная корпорация. Отделения используются для получения доступа к местному капиталу или евровалютам, а также к местным клиентам. Банком с наибольшим числом отделений является " Ситикорп"(более чем в 90 странах мира).

Иногда создается **банковский консорциум** - несколько банков разных стран объединяют свои ресурсы для образования еще одного банка, который занимается международными операциями.

Банки США могут также создавать **корпорации** для проведения международных операций, и **международные банковские службы (МБС)** для участия в операциях с евродолларами.

Характеристики международного банковского дела.

Наибольшее значение для ТНК при операциях в международном масштабе имеют: расширение спектра услуг; доступ к рынкам и учет меняющейся рыночной ситуации, прибыльность.

Расширение услуг. Основными функциями международных банков являются:

1) Финансирование импорта и экспорта;

2) Торговля иностранной валютой;

3) Кредитное и акционерное финансирование на внутреннем рынке и еврорынках;

4) Управление международными потоками наличности;

5) проектирование финансовых схем для клиентов - корпораций;

6) предоставление клиентам информаций и консультаций.

Вообще банки стремятся определять для себя специфические участия, где они могут получить сравнительные преимущества.

В последние годы внедряется **электронный обмен данными (ЭОД). ЭОД** обеспечивает электронное перемещение денег и информации, сокращая расходы на потоки бумажных документов и время, затрачиваемое на операции и передачу данных.

Несколько банков, стремясь исключить потери времени при выполнении международных денежных переводов, создали в 1973 году **общество мировой межбанковской финансовой телекоммуникации (СВИФТ).** Членами СВИФТ сегодня являются свыше 1200 банков из 50 стран.

Финансовый инжиниринг - новый банковский инструмент, созданный для международного рынка. Это рынок производных операций, предназначенных для страхования (хеджирования) основных сделок. Например, форвардные и фьючерсные контракты.

Доступность рынка именяющиеся рыночные условия.

Три важных аспекта доступности рынков: затрудненный доступ иностранных к определенным рынкам; интеграция европейских рынков; перемены на рынке США.

Некоторые страны устанвливают барьеры на пути к их финансовым рынкам для иностранных фирм. Так в Японии деятельность иностранных фирм затруднена ограничениями на определенные операции, тесными связями между японскими банками и крупнейшими корпорациями страны, а также отсутствием ясности в отношении регулирования банковской деятельности.

В Южной Корее иностранные банки сталкиваются с дискриминационными ограничениями возможностей открыть свои главные конторы и отделения, получать финансирование в местной валюте, наращивать капитал и заниматься попечительскими операциями.

Европейское сообщество с 1992 года начало снимать ряд барьеров в сфере финансовых услуг. Иностранные банки начали получать те же привилегии и льготы, что и банки ЕС.

Открытие рынков различных стран ЕС будет иметь для Европы огромные последствия. Так как существующие протекционисткие барьеры сделали многие из европейских банков неэффективными и малоконкурентными. Многие эксперты считают, что в недалеком будущем в Европе будут доминировать 15 всеевропейских банков, а "Ситикорп" будет единственным иностранным банком, занимающим на этом рынке значимую позицию. Сегодня 10 из 25 крупнейших банков мира - европейские , не считая Шанхайского и Гонконгского банка, который принял решение перевести свою штаб-квартиру из Гонконга в Великобританию в связи с переходом Гонконга в 1997 году под юристдикцию Китая.

Крупнейший рынок в США тоже начинает открываться для иностранных банков. В США действуют 260 иностранных банков, их доля местного рынка возросла с 14% до 21%. Значительное число клиентов - корпораций у банков США отобрали японские банки. Так как они имеют возможность ссужать средства по значительно бошее низким ставкам процента и способны быстрее приспособливаться, чем их конкуренты из США.

Основная причина такого положения - серьезные стратегические ошибки банков США. Они обезоружены барьерами на пути формирования национальных сетей, излишне жестки требования отчетности, невыгодные правила налогообложения и бухгалтерского учета. В США созданы юридические препоны, не дающие американским банкам образовывать отделения в разных штабах и предлагать услуги в сфере ценных бумаг и страхования. С этими запретами ведется сегодня борьба.

Прибыльвость.

Наиболее доходные банки в мире - американские и европейские.

Вместе с тем банки испытывают отрицательные последствия займов развивающимся странам. Это происходит потому что многие из них не выплачивают ни основных сумм, ни процентов. Потому в банках США установлены новые правила: *определять в конце квартала свои невозвратные займа. Это заем, по которому выплата основной суммы или процентов задерживается на 90 дней против установленного срока либо по которому перс-*

пектива выплаты процентов или основной суммы представляется сомнительной.

Эти причины заставили банки США постепенно наращивать огромные резервы на случай потерь займов. Например в "Ситикорпе" в 1987 году создан резерв в 3 млрд. долларов.

Новое требование Банка международных расчетов БМР предписывает банкам поддерживать отношение уствного капитала к автивам на уровне не менее 9%. Это вынуждает банки искать пути увеличения своего установленного капитала посредством более высокой прибыльности.

В каждой стране банки испытывают отрицательное воздействие различных обстоятельств. В США прибыльность уменьшается в связи с задолженностью латиноамериканских стран, рискованными сделками с недвижимостью и кредитами для покупки контрольных пакетов акций корпораций. Японские банки испытали удары со стороны как Японии, так США. Тяжелый удар им нанесли крас на рынках акций в 1990 году и падение цен на собственность и недвижимость.

Внебанковские фирмы финансовых услуг.

Различие между банками и фирмами финансовых услуг порой бывает не вполне четким из-за разницы в финансовом регулировании не требуется разделения банков на коммерческие и инвестиционные. Коммерческие банки США и Японии за границей активно занимаются ценными бумагами, хотя дома им это запрещено.

Среди таких фирм большинство японских и американских. Одна из примечательных черт - их прибыльность. В 1989 году 50 крупнейших финансовых комиссий США имели суммарную рыночную капитализацию в размере 95 млрд. долларов, а 13 крупнейших компаний Японии - 500 млрд. долларов. Это дает японским фирмам огромное финансовое превосходство в перспектике.

Банки развития.

Банки развития финансирование обычно предоставляют под определенные виды проектов. Поэтому получающие их фирмы должны им соответствовать. Среди них можно назвать:

Мировой банк. Это Международный банк реконструкции и развития (МБРР), Международная ассоциация развития (МАР)

Международный банк реконструкции и развития создан в 1944 году для восстановления и реконструкции мировой экономики. Он находится в совместном владении 151 страны. Его капитал состоит из взносов правительств этих стран.

МБРР ссужаеь средства какому-либо правительству в целях развития экономической инфраструктуры страны, например, дорожной сети и объектов энергетики. Займы выдаются исключительно странам - членам МВФ в тех случаях, когда частный капитал на приемлемых условиях им недоступен. Займы обычно имеют льготный период в пять лет и должны возвращаться в течение 15 лет.

Проекты, по которым МБРР оказывает содействие, в большинстве случаев требуют импорта оборудования тяжелого машиностроения, что расширяет рынок сбыта для многих видов продукции, производимой в США. Как правило, банк предоставляет займы в конвертируемых валютах лишь для покрытия необходимых расходов на импорт, они должны возвращаться в тех же валютах по долгосрочным курсам.

Мировой банк определил особые сферы своих операций, включая вопросы экологии и положения женщин.

Международная ассоциация развития. МАР образована в 1960 году для оказания финансовой поддержки слаборазвитым странам на более либеральной основе, чем то, которую предлагает МБРР. Членами МАР являются 137 стран. Фонды МАР формируются из взносов промышленно развитых стран- участниц и доходов МБРР. Сроки кредита - 30-40 лет, без процентов. Заем начинают выплачивать после десятилетнего льготного периода. Займы МАР предоставляются странам, где годовой ВНП на душу населения составляет 480 долларов и ниже.

Ассоциация не имеет своего собственного штата сотрудников, хотя ресурсы МАР отделены от средств МБРР.

Международная финансовая корпорация. МФК образована в 1956 году, членами являются 133 страны. Юридически и финансово она отделена от МБРР.

Главные задачи МФК:

1) Совместно с частными инвесторами и органами управления предоставлять рисковый капитал в форме акционерных займов и долгосрочных займов производственным частным предприятиям;

2) поощрять развитие местных рынков капитала с помощь резервов и гарантий;

3) стимулировть международные потоки капитала посре ством оказания финансовой и технической помощи финансовы компаниям под частным контролем.

Характерная часть МФК в том, что все ее займы предоставля ются частным предприятиям, а инвестиции проводятся в сотруд ничестве с частным бизнесом. Инвестиции МФК - направляются как на создание новых предприятий, так и на развитие и модерни зацию существующих. В основном в областях черной металлур гии, текстильной промышленности, горном деле, изготовления потребительских товаров, машиностроения, пищевой промыш ленности, туризме, создания местных финансовых компаний.

Международное агентство гарантирования инвестиций. МАГИ образовано в 1988 году для инвестиций в акционерный капитал развивающихся стран. МАГИ предоставляет гарантии от неком мерческих рисков; консультирует правительства развивающихся стран - участниц по вопросам разработки и реализации стратегий программ и процедур, относящихся к иностранным инвестициям; выступает в качестве спонсора диалогов между международными деловыми кругами и конкретным правительством.

Региональные банки развития. В Европе наиболее важны региональным банком развития является Европейский инвести ционный банк. Он предлагает финансирование частным и госу дарственным проектом в отраслях промышленности и инфра структуры в странах Европы, а также более чем в 70 других стра нах, имеющих связи с ЕС.

В Латинской Америке действуют пять региональных банков развития:

1) Андская корпорация развития;

2) Карибский банк развития;

3) Межамериканский банк развития;

4) Центральноамериканский банк для экономической интег рации;

5) Латиноамериканский экспортный банк.

Например, займы Межамериканского банка развития, в ко торый входят 44 страны - участницы, выделяются из обычных ресурсов капитала частным и государственным организациям этих стран.

Это делается, как правило, на льготных условиях процентных ставок, для уплаты в тех валютах, в которых выражены предоставленные займы. Источники приобретения товаров и услуг по этим займам ограничены странами, делающими взносы в МБР.

* * *

В течение следующих двух десятилетий моджно ожидать роста значимости немецкой марки и японской иены по отношению к доллару США. Но в то же время произойдет консолидация европейских финансовых институтов, что приведет к образованию мощных конкурентов крупнейшим японским и американским фирмам финансовых услуг.

Потребность в рынках еврокапитала сохранится. Финансовые фирмы будут вынуждены предлагать новые услуги по более низким ценам, чтобы не упустить свою долю рынка.

Уже составшееся образование мирового рынка акций означает, что торговцы ценными бумагами могут совершать операции на фондовых биржах практически 24 часа в сутки

ЧАСТЬ 5

ДИНАМИКА МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА И МЕЖГОСУДАРСТВЕННЫЕ ОТНОШЕНИЯ

ГЛАВА 10

РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ИНТЕГРАЦИЯ.

Во время депрессии 30-х годов мир пережил период изоляционизма и протекционизма в торговле и общего экономического хаоса. С середины 40-х годов возобладали настроения сотрудничества: каждая страна стремилась получить помощь для выхода из послевоенной разрухи. Дух сотрудничества способствовал экономическому росту и стабилизации положения.

Процесс экономической интеграции можно определить и как процесс, и как отношения. Как процесс она подразумевает стирание различий между экономическими субъектами в разных государствах; отношения - это отсутствие дискриминации иностранных партнеров в каждой из национальных экономик.

Важной предпосылкой экономической интеграции является географическая близость стран.

Соседние страны проявляют интерес к интеграции по следующим причинам:

· расстояния, которые приходится преодолевать товаропотокам, меньше для соседних стран;

· более вероятно сходство вкусов легче создавать каналы распределения;

· соседние страны могут иметь общие историю и интересы.

Важными факторами также являются идеологическая и историческая близость.

Существуют четыре основные формы экономической интеграции:

1. Зона свободной торговли.

В торговле между членами зоны отменяются все таможенные пошлины. Однако страны сохраняют внешние таможенные тарифы, направленные против стран, не входящих в зону. Например, соглашение о свободной торговле между США и Канадой.

2. Таможенный союз.

Все внутренние тарифы заменяются едиными внешними.

3. Общий рынок.

Все характеристики таможенного союза дополняются отсутствием ограничений на перемещение факторов производства, например, труда и капитала.

4. Полная экономическая интеграция.

Унифицируются кредитно- денежная и социальная политики, стратегия экономического развития налогообложение, подразумевается определенный уровень политической интеграции.

Экономические последствия интеграции.

Появляется возможность приобретения товаров повышенного качества по более низким ценам. Ресурсы перемещаются от производителей с менее высокой к производителям к более высокой эффективностью изготовления товаров, пользующихся спросом у потребителей. Это означает также что торговля перемещается из одной страны в другую из-за снижения барьеров, а у потребителей появляется доступ к новым товарам.

Со временем происходит изменения в совокупном потреблении, а также в эффективности производственных процессов и качестве продукции.

Важным следствием динамики рынка является рост эффективности производства в результате усиления конкурентной борьбы.

Европейское сообщество.

Эволюция в направлении интеграции в Европе. В 1948 году 16 европейских стран создали Организацию европейского экономического сотрудничества (ОЕЕС). Ее цели - стабилизация валют, объединение экономического потенциала, улучшение торговых отношений. Однако организация оказалась маломощной и не смогла обеспечить необходимого экономического роста.

Новой формой сотрудничества стало **Европейское экономическое сообщество,** созданное в 1957 году. Оно осуществляет сотрудничество более широкое, чем экономическое.

Европейская ассоциация свободной торговли. (ЕАСТ).

В нее в 1960 году вошли 7 стран, бывших членами ОЕЭС, но не ставших членами ЕЭС, - Австралия, Швейцария, Англия. Затем к ней присоединились Исландия, Финляндия. Главными проблемами, которые стояли перед странами и привели их к ЕАСТ, были:

1) недостаточная готовность к гармонизации
альной и экономической сферах;

2) особые соглашения между Англией и члена
содружества наций;

3) обеспечение политического нейтралитета
ции, Швейцарии.

Первые действия ЕЭС.

Сначала наибольший интерес ЕЭС привлекл
тельности : свободное перемещение товаров пос
ных барьеров; свободное перемещение людей,
формирование единой транспортной политики.

В 1962 году была разработана единая аграр
цели - повышение производительности труда ф
чение справедливого уровня жизни для произво
тов питания, стабилизация рынков сбыта, бесп
жение населения продовольствием, установлен
цен. Для этого были установлены определенные

Последствиями аграрной политики стали: п
кого уровня цен на сельхозпродукцию; избыточн
продовольствия, сокращение импорта и рост эк
руемых товаров.

Организационная структура ЕС.

Основой успеха ЕС является равновесие меж
циональными интересами контролируемое четы
ми: Комиссией ЕС, Советом министров, Европей
том и Судом.

Комиссия ЕС разрабатывает и проводит в жиз
Политические решения принимает Совет мини
пейский парламент формулирует предложения д
Суд ЕС - это апелляционный суд, действующий
дательства ЕС.

Законодательство, которое должно еще бо
Европу (оно называется "Европа 1992") прини
тремя структурами ЕС.

"Европа 1992" . Это мощный экономический
ем 320 млн. человек. Таможенные пошлины - н
барьер на пути свободного движения товаров. П

в действительно общий рынок мешает множество нетарифных ограничений.

Под давлением этих проблем был составлен список 3000 предложений, которые надо принять в законодательном порядке для завершения создания внутриевропейского рынка. Эти предложения можно распределить по следующим основным категориям:

1. Контроль и оформление документов на товары, пересекающие национальные границы.
2. Свобода перемещения людей для устройства на работу или постоянное жительство в любой стране.
3. Унификация технических норм и стандартов.
4. Открытие потребительских рынков.
5. Либерализация финансовых услуг.
6. Постепенное открытие рынка информационного обслуживания.
7. Либерализация транспортного обслуживания.
8. Создание подходящих условий для промышленного сотрудничества с учетом законодательства о компаниях и прав интеллектуальную и промышленную собственность.
9. Устранение фискальных барьеров.

Основной трудностью на пути внедрения предложений стало условие их единогласного принятия Советом Министров ЕС. Однако в 1987 году был разработан Акт о Единой Европе. Он позволяет принимать любые предложения, кроме относящихся к налогообложению, правам трудящихся и иммиграции, простым большинством голосов.

Воздействие "Европы 1992" внутри и вне Сообщества

Затруднение функционирования "Европы 1992" связано с проблемами внутри Сообщества.

Первая - опасения распространения бюрократизма на многие сферы деятельности, централизации, чрезмерного регулирования вмешательства и распространения социалистических тенденций на члены - являющиеся сторонниками свободного рынка.

Вторая - внесения ключевых изменений, например, гармонизация уровня НДС.

Третья - возможное влияние на уровень безработицы.

Четвертая - возможное разорение мелких и средних фирм из-за конкуренции вследствие открытия границ.

Вне ЕС наибольшее беспокойство вызывают опасения, что европейское законодательство будет благоприятствовать европейским фирмам и оставит за бортом иностранные, особенно американские и японские.

Сотрудничество в Латинской Америке.

В Латинской Америке сегодня существуют три модели интеграции: зона свободной торговли, общий рынок, модель частичных экономических преференций.

Наилучшими примерами зон свободной торговли служат ЛАСТ и КАРИФТА.

Пример общего рынка - Андская группа, предусматривающая единые внешние тарифы, ограничения на приток иностранных инвестиций, интеграцию политики в экономической и социальной областях. Но региональные политические и экономические проблемы помешали группе в полной мере воспользоваться преимуществами интеграции.

Латиноамериканская интеграции (ЛААИ) - иллюстрация модели частичных экономических предеренций. Это более гибкая, чем ЛАСТ, организация, которая предоставляет своим членам возможность устанавливать двусторонние соглашения с включением в них других стран. Это позволяет им развиваться быстрее.

Более амбициозная программа региональной экономической интеграции - проект "Предпринимательство для обеих Америк". В нем планируется создание зоны свободной торговли для всех государств Северной и Южной Америк, Канады, Мексики. Его создание подкреплено двумя факторами.

Во- первых, установлением в этих странах демократической формы правления.

Во-вторых, заменой в них государственного протекционизма либерализацией импорта и приватизацией ресурсов.

Тринадцать членов **Карибского сообщества** (КАРИКОМ) для достижения полной экономической интеграции предусматривают свободное перемещение в регионе товаров и капитала, выработку единых внешних тарифов, пересмотр правил определения происхождения товаров, гармонизацию инвестиционных стимулов, координацию политики развития торговли и бизнеса, создание кредитно- денежного союза.

Интеграционные усилия в Азии.

Текущее десятилетие будет временем так называемой "стратегии трех целей". Согласно ей, каждая фирма должна добиваться присутствия в Европе, Северной Америке и Азии(прежде всего в Японии).

Участниками тихоокеанской конференции по экономическому сотрудничеству являются Австралия, Бруней, Канада, Китай, Индонезия, Япония, Южная Корея, Малайзия, Новая Зеландия, Филиппины, Сингапур, Тайвань, Таиланд и США.

В Ассоциацию стран Юго-Восточной Азии (АСЕАН) входят Бруней, Индонезия, Малайзия, Филиппины, Сингапур, Таиланд. Эти страны пытаются сотрудничать во многих сферах, включая промышленность и торговлю. В промышленности начали реализовываться совместные проекты и создаваться средние отрасли. 60% собственности в них контролируется страной - хозяйкой, 40% - остальными членами АСЕАН.

Япония, не являющаяся членом АСЕАН, использует сырье, поступающее из стран- членов АСЕАН, перерабатывает его, а готовые товары экспортирует в эти же страны. Основная проблема для членов АСЕАН - значительное расхождение по признаку экономической мощи.

Сотрудничество в Африке.

Основные африканские группы - Западноафриканское экономическое сообщество; Совет согласия; Экономическое сообщество Западной Африки (ЭКОВАС); Организация Африканского единства; Южноафриканская конференция по координации развития; Африканский банк развития.

Почти все африканские страны полагаются в первую очередь на селькое хозяйство и природные ресурсы как на основные источники доходов от экспорта. Создание зон свободной торговли затрудняется из-за низкого уровня развития промышленности.

Самая крупная из групп - ЭКОВАС, основное усилия которой направлены на ликвидацию внутренних тарифов и установление единого внешнего тарифа. Но небольшие успехи ЭКОВАС объясняются наличием других многочисленных форм межгосударственного сотрудничества, включая упомянутые выше, а также отсутствием у стран- членов настоящей заинтересованности в деятельности организации.

Товарные соглашения.

Это соглашение между производящей и потребляющей странами, направленное на стабилизацию цен. Причинами резких колебаний цен могут быть факторы спроса и предложения, а также спекулятивные операции. Товарные соглашения чаще всего основываются на принципах буферных запасов, ограничениях амплитуды ценовых колебаний в течение определенного периода и экспортно- импортных кватах.

Система буферных запасов является частично управляемой и состоит в том, что страны, участвующие в товарном соглашении, создают фонд, который используется чиновником, управляющим буферным запасов, для покупки товаров.

Управляющий буферными запасами должен следить за двумя уровнями цен: диапазоном цен нетто продавца и диапазоном цен нетто покупателя. Как только цена оказывается в диапазоне цен нетт продавца, следует продавать товар, чтобы сбить цены. Когда цена попадает в диапазон цен нетто покупателя, необходимо покупать товар, чтобы цена на него повысилась.

Системы квот устанавливаются, когда производящие и потребляющие страны делят между собой объемы производства и продаж, чтобы удержать цены на определенном уровне. Квоты устанавливаются на такие продукты, как кофе, чай, сахар. Чтобы система квот работала, между странами, участвующими в соглашении, должны существовать тесные связи во избежание резких колебаний предложения. Система квот эффективна, когда на одну страну приходится значительная доля мирового производства или потребления.

Многопрофильное соглашение по текстилю (МСТ) было заключено в 1974 году. В нем участвуют свыше 40 стран, оно устанавливает правила торговли текстилем и одеждой из хлопка, шерсти и синтетики. Для каждой страны устанавливается квота количественного характера.

Наибольшую выгоду от МСТ получают страны - импортеры, текстильная промышленность которых ведет конкурентную борьбу с иностранными фирмами на своих рынках, а также страны - производители, придерживающиеся установленных квот.

По оценкам ООН, текстильная промышленность и производство одежды обеспечивают в развивающихся странах наибольшее число рабочих мест. Поэтому эти страны пытаются ослабить

ограничения, наложенные МСТ на экспорт в промышленно развитые страны. Подчиняющиеся установленным квотам компании и ведущие конкурентную борьбу с иностранными производителями сегменты отрасли в развитых странах воздвигали мощные препятствия на пути либерализации торговли. МСТ создало значительные трения между странами - производителями и странами потребителями.

Организация стран - экспортеров нефти (ОПЕК).

В ОПЕК входят Саудовская Аравия, Кувейт, Катар, ОАЭ, Ирак, Ливия, Алжир, Иран, Индонезия, Нигерия, Габон, Веневузла, Эквадор. О ОПЕК смогла установить контроль за ценами и объемами производства в силу высокого спроса на нефть.

Однако в начале 90-х годов ОПЕК решила ослабить ограничения. Основными причинами этого стали: спад в мировой экономике, повышение цен на нефть, замена нефти другими энергоносителями, эффективность энергосберегающих мер в ряде стран, изменение структуры промышленности и снижение значения энергоемких отраслей.

По этим причинам ОПЕК, начиная с 1983 года, вынуждена была снижать цены на нефть. Это нанесло огромный ущерб экономике членов ОПЕК, особенно, с большим населением, которым доходы от продажи нефти необходимы для экономического развития. К концу 1987 года цены на нефть еще больше упали, разведочные бурения на нефть прекратилось. В 1990-м году цены стабилизировались. Эксперты утверждают, что после завершения войны на Ближнем Востоке следовало резко сократить добычу, тогда цены не поползли бы вниз. Но никто уже не верит, что у членов ОПЕК хватит самодисциплины или доброй воли на то, чтобы снизить добычу и лишиться части доходов от экспорта нефти.

Другие многонациональные институты.
Организация объединенных наций.

Ее основные цели:

1) поддержания международного мира и безопасности;

2) развитие дружественных связей между странами;

3) организация сотрудничества стран в решении международных проблем экономического, социального, культурного или гуманитарного характера;

4) выполнение функции центрального органа по координации усилий разных стран в перечисленных областях.

ООН создала несколько региональных комиссий для изучения экономических и технологических проблем разных регионов мира и выдачи рекомендаций для выхода из сложных ситуаций.

Среди подразделений ООН - Конференция по торговле и развитию, которая решает проблемы связанные с отношениями между развивающимися и промышленными странами, в том, что касается товаров, их изготовления и транспортирвки, статей платежного баланса и финансирования торговли.

ООН создала ряд агентств, способных влиять на мировую экономику: Международный банк реконструкции и развития (МБРР), Международную организацию труда (МОТ), Международный валютный фонд (МВФ) и другие.

Организация экономического сотрудничества и развития.

Это форма многостороннего сотрудничества преимущественно промышленных стран (всего их - 24). Три Комитета - по торговле; оказанию помощи в развитии; Специальная сессия исполнительного комитета - занимаются проблемами торговли.

Первый - рассматривает долгосрочную торговую политику стран членов.

Второй - проблемами трансферта финансовых ресурсов развивающимся странам.

Третий - координация экономической политики.

Лига арабских государств.

В нее входят 22 страны. Это добровольное объединение суверенных арабских государств, цель которых -упрочение связей и координация политики и действий стран - членов. Главное в деятельности Лиги - все же политика, а не экономика.

Окружающая среда.

В последние годы всеобщее мировое внимание привлекла проблема окружающей среды. Загрязнение воздуха, почвы и морей создает угрозу будущему планеты. Этим обеспокоены правительства, корпорации и частные граждане разных стран.

Например, американские менеджеры в качестве важных выделили следующие вопросы:

1) здоровье и безопасность людей;
2) чистота воздуха;
3) захоронение опасных и токсичных химических отходов;
4) кислотные дожди;
5) захоронение токсичных твердых отходов.

Канадские менеджеры выделили также; чистоту воды и парниковый эффект.

Проблема законодательства по защите окружающей Среды в том, что каждая страна намечает свои пути решения проблем. Особенно остро эти вопросы стоят в развивающихся странах.

Принимаются глобальные усилия и в международных организациях. Например, в 1990 году 93 страны согласились прекратить к концу нынешнего века производство и использование хлорфторуглеводов и некоторых других химикатов на основе хлора и брома.

Заключено также многонациональное соглашение по способам контроля за движением через национальные границы опасных отходов. Таким образом, международное сотрудничество способно принести достаточно весомые результаты.

ГЛАВА 11

ВЛИЯНИЕ МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫХ КОМПАНИЙ.

Оценка влияния МНК.

Выбор между обьектами МНК. Фирма должна удовлетворять интересы разных групп: держателей акций, наемных работников, потребителей, общества в целом. Только в этом случае она сможет выжить. Держатели акций заинтересованны в увеличении обьта, а значит и прибыли для них. Работники добиваются увеличения заработной платы. Потребители мечтают о понижении цен. Общество рассчитывает на рост налогов с доходов корпораций или на их участие в разрешении проблем социального обеспечения.

Руководители должны хорошо представлять себе эти противоречивые интересы, в любой конкретный период их приходится удовлетворять непременно. Поиск компромиссов даже в своей стране - дело непростое. В других же странах проблема выбора оптимальных ходов усложняется, так в них существуют свои обычаи и группы давления, с которыми руководители корпораций не очень хорошо знакомы.

Самая сложная проблема деятельности за границей - нестолько в необходимости улаживать противоречивые интересы внутри стран, сколько в таком разрешении охватывающих несколько стран противоречий, которое обеспечивало достижение глобальных целей деятельности корпораций. Объекты воздействия МНК в любой стране стремятся к достижению собственных, а не глобальных целей бизнеса.

Решения, принимаемые в одной стране, эхом отзываются в другой. И потому менеджерам приходится принимать множество решений: о размещении производственных мощностей, исследованиях и разработках, методах приобретения других предприятий и налаживании их работы, рынках сбыта и ценах на выпускаемую продукцию, использовании прибылей.

Относительные и абсолютные прибыли и убытки. Действия МНК могут сказываться на многих экономических, социальных и политических целях конкретной страны. Позитивное воздействие в одном направлении может сочетаться с отрицательным воздействием на другую цель страны. Другими словами, неизбежны копромиссы.

Но ни одна сторона не пойдет добровольно на межнациональную сделку, будучи уверена в том, что это нанесет ущерб ее приоритетам. Противоречия возникают, когда: не все получается так, как ожидалось; изменяются приоритеты; после общего выигрыша сторон возникают споры по поводу распределения прибылей (что является причиной большей части разногласий).

Причинно- следственные связи.

Многие важные события последних лет приписывали влиянию МНК. Противники связывали с МНК неравномерность в распределении доходов и власти, ухудшение состояния окружающей среды, социальные лишения в странах. Сторонники приписывали МНК рост занятости и экспорта и доходов от налогообложения корпораций. Но причинно- следственный анализ в этом вопросе осложняет множество переменных. Особенно технический прогресс, действия конкурентов и политика страны.

Экономическое воздействие МНК.

Влияние на платежный баланс. Это влияние можно проиллюстрировать на двух экстремальных случаях.

В первом - иностранная фирма покупает гаитянскую компанию, положив на депозит бывших владельцев определенную сумму в долларах в одном из швейцарских банков. Эффективность фирмы остается прежней, только дивиденды переводятся иностранным владельцам. Происходит утечка иностранной валюты из Гаити.

Во- втором - иностранная фирма покупает неиспользуемые ресурсы на Гаити, создает производство ранее импортировавшихся товаров. Замещение импорта означает для Гаити выигрыш в иностранной валюте.

На практике же все инвестиционные соглашения очень трудно поддаются оценке. Хотя базовая формула для такого анализа выглядит так:

$$B = m + x + c - (m_1 + x_1 + c_1), \text{ где}$$

B- влияние на платежный баланс;
m - замещение импорта;
m_1 - фактор, стимулирующий импорт;
x - фактор, стимулирующий экспорт;

x_t - сокращение экспорта;

c - приток капитала для других нужд, кроме платежей по импорту и экспорту;

c_t - отток капитала вне связи с платежами по импорту и экспорту.

Это уравнение следует применять с осторожностью, так как движение инвестиций может оказывать косвенное воздействие на платежный баланс. Причем аспекты воздействия трудно выразить количественно.

Но несмотря на трудность оценки инвестиций с позиций платежного баланса, практика показывает, что инвестиции в начальный период благоприятны для страны - реципиента и неблагоприятны для страны - донора. Спустя некоторое время ситуация меняется на противоположную. Это происходит потому, что любой инвестор планирует в конечном счете перевести головной организации больше средств, чем он вложил за границей. Если чистая стоимость иностранных инвестиций продолжает расти благодаря удерживаемой прибыли, выплачиваемые дивиденды за конкретный год могут превысить суммарный капитал, потребовавшийся для начальных инвестиций.

С точки зрения стран- доноров ограничения на отток капитала улучшают ситуацию с краткосрочными дефицитами платежного баланса, так как происходит улучшение баланса движения капиталов, как части платежного баланса.

Любое государство, особенно слаборазвитое, стремится привлечь долгосрочный капитал как основу для развития производства.

Многие страны пытались сделать так, чтобы долгосрочное отрицательное воздействие оттока капитала было сведено к минимуму. Это делается путем удержания установленной части инвестиций. Государства в связи с этим усиливают контроль за ценами на ввозимое оборудование, особенно когда инвестор одновременно является и поставщиком оборудования, и таким путем удается избежать завышения стоимости инвестиций. Государственные органы часто заинтересованы также в получении части капитала в форме кредитов и в его вложении в акции местных компаний, что позволяет уменьшать будущий отток капитала при постепенном повышении предельного уровня оттока.

Оценка влияния МНК на экономическое развитие и использование ресурсов не может базироваться на основе модели игры с нулевой суммой так как:

· МНК могут задействовать скрытые резервы;

· большая часть прямых иностранных инвестиций попадает к наиболее благополучным фирмам страны реципиента.

Потери страны - донора.

За границей часто производится то, что могло бы производиться в самой стране. Часто новейшие технологии, разработанные отчасти благодаря правительственным заказам, затем передаются другим странам. Например, фирма "Дженерам Дайнэмикс" передала Японии авиакосмическую технологию для производства боевых самолетов. Вследствие этого в Америке не возросли объем их производства и уровень занятости.

Выигрыши страны - реципиента. Приток иностранных ресурсов, обеспечиваемый МНК, может дать толчок экономическому развитию в другой стране. Это происходит за счет включения в оборот неиспользуемых ресурсов или повышения их качества.

Сам факт существования ресурсов не является гарантией того, что они будут участвовать в производстве. Последнее также без наличия рынков и транспортных средств, которые может предоставить международный инвестор. Доступ на иностранные рынки, особенно на рынок инвестора, может иметь большое значение для развивающихся стран для сбыта там своей продукции.

Кроме того, получение доступа к новым потребительским товарам может выработать у местного населения новые потребности и побудить его работать больше и старательнее, чтобы покупать новые товары и услуги.

Качество ресурсов может быть повышенно МНК путем обучения местных рабочих использованию нового для них оборудования, технологий и современных методов производства.Обучение повышает производительность труда, освобождая время для других видов деятельности .

Потери страны - реципиента.

Некоторые критики МНК утверждают, что в ряде случаев МНК делами капиталовложения, которые вполне могли осилить местные фирмы. В этом случае происходит вытеснение местных предпринимателей с рынка или повышение цен без увеличения объема производства.

Часто международные фирмы устанавливают более высокую зарплату и расходуют на продвижение товара к потребителю больше средств, чем местные фирмы. Эти дополнительные расходы могут свести на нет любые внешние преимущества, обеспечиваемые доступом к дешевому иностранному капиталу.

Иностранные инвестиции могут разрушить стимулы, важные для местных предпринимателей, что оказывает негативное воздействие на развитие страны. Однако иностранная фирма может служить и в качестве модели для местных талантов, которые ее скопируют. К тому же, покупая на месте услуги, товары и материалы, она может стимулировать местное предпринимательство.

Учитывая все это, страны - реципиенты время от времени запрещают выход на местные рынки иностранным компаниям, а также ограничивают возможности получения ими кредитов на месте, стимулируют их выпад в те отрасли, где ресурсы не используются.

Общие выводы. Не всякая деятельность МНК оказывает одинаковое влияние на развитие экономики в стране-доноре и стране - реципиенте . Положительное воздействие на последнюю МНК окажут при следующих обстоятельствах.

1. Слаборазвитые, а не развитые страны.

Во-вторых, скорее всего, найдутся местные фирмы, способные использовать иностранные инвестиции таким же образом, каким использует свои средства иностранный инвестор.

2. Уровень сложности продукции.

Когда иностранный инвестор, организует выпуск сложной, высокодифференцированной продукции или использует новейшие технологии, меньше вероятность того,что местные фирмы страны реципиенты смогут наладить подобное производство своими силами.

3. Доступ к ресурсам.

Когда иностранный инвестор, получает доступ к ресурсам, которые почти недоступны для местных фирм, что скорее всего, будет способствовать экономическому развитию, а не просто замещению местного производства.

4. Уровень развития страны.

Иностранные инвесторы с большей готовностью передают технологию и служат ролевыми моделями роста в более сильных среди развивающихся стран.

Политическое и правовое воздействие МНК.

Экстерриториальность.

Такая ситуация возникает, когда государство распространяет свои законы на иностранные филиалы отечественных компаний. Страны - реципиенты обычно возражают против подобных действий страны - донора, так как ослабляется контроль над практикой бизнеса в ее пределах. Для возникновения экстерриториальности не обязателен конфликт законов. Законы, требующие от компаний репатриации доходов или уплаты налогов в своей стране с доходов, полученных за границей, сказываются на возможности расширения деятельности в другом государстве и ужесточают контроль местных властей за таким расширением.

Экстерриториальность может быть следствием правового расхождений между двумя любыми странами.

Торговые ограничения.

В США был принят Закон о торговле с недружественными странами в отношении иностранных филиалов американских фирм. Он запрещал им сбывать свою продукцию в этих странах. Недавно отдельные страны согласились запретить отгрузку определенных товаров в ЮАР из-за ее расистской политики. Распоряжения президента США заставила иностранные филиалы американских фирм прекратить продажу продукции в ЮАР, Ливию, Никарагуа. Им запрещено также участвовать в арабском бойкоте Израиля. Все эти примеры свидетельствуют о том, что торговля является инструментом внешней политики стран.

Антитрестовские действия.

США в разные периоды удерживали свои компании от приобретения предприятий в других странах. Например, фирму "Жилетт" от покупки западногерманской фирмы "Браун", заставляли свои фирмы продавать долю в иностранных предприятиях и ограничивали доступ на американский рынок продукции иностранных предприятий, в которых одной из сторон являлись американские фирмы.

Деятельность, из-за которой страдали американские фирмы в своей стране, была вполне легальной в странах пребывания их филиалов. Сложная проблема для американских фирм создается в случае их участия в ассоциациях за границей. Они могли под-

вергнуться преследованиям, если входили в состав картелей, созданных для установления уровня цен или квот на объемы производства, предоставления эксклюзивных прав на распределение продукции за границей и организации совместных исследований и производства в других странах.

Этические нормы.

Существует сферы, в которых правовые расхождения между странами вынуждают фирмы действовать в соответствии с конкретной правовой ситуацией в каждой стране. Этнические и моральные ценности избирателей в странах базирования МНК часто сильно отличаются от исповедуемых за границей. В результате разгораются споры об этнических нормах и ценностных ориентациях, аргументы в которых имеют чисто эмоциональный характер.

Нормативные установки в другой стране оказываются менее жесткими, чем с своей, если:

1) та страна еще не успела столкнуться с некоторыми проблемами;

2) она нечетко понимает возможные негативные последствия политики определенного рода;

3) уверена, что выгоды переживают любые отрицательные воздействия.

Фармацевтические фирмы подвергались критике за проведения за рубежом на людях испытаний, которые запрещены в США. Остры споры по поводу экспорта американской табачной продукции в слаборазвитые страны, где потребители не ведают об опасностях, связанными с курением.

Контроль над ключевыми секторами экономики.

Политических деятелей беспокоит возможное:

· влияние МНК на местные политические силы или разрушения их;

· установление иностранного контроля над важнейшими секторами экономики.

Наблюдатели утверждают, что для защиты фирмы в собственной стране, как правило, предпринимаются гораздо более активные действия, чем для отставивания интересов заграничных филиалов.

Политические страны основаны на уверенности в том, что МНК могут служить инструментом внешней политики стран-доноров. Это связано, например, с японскими инвестициями в США. Существует также опасения, что мощные иностранные

фирмы, накапливая ресурсы по просьбе своего правительства, могут влиять на политический процесс в стране - реципиенте. Например, в середине 90-х годов правительство США потребовало от американских фирм, чтобы они не платили налоги и не возвращали долги панамскому правительству, так как появилось подозрение, что оно замешано в торговле наркотиками.

Страны - реципиенты пытаются в выборочном порядке предотвращать иностранный контроль над так называемыми ключевыми отраслями. Последние могут оказывать влияние на очень крупные сегменты экономики в силу своих размеров или взаимосвязи с другими отраслями. Примером этого является национализация предприятий горнодобывающей промышленности, коммунального хозяйства и транспортных компаний. Некоторые важнейшие отрасли, например передающие радио-и телестанции, вообще закрываются для иностранных инвестиций. В 1989 году президент США получил право запрещать любые иностранные инвестиции, угрожающие национальной безопасности.

Государственные предприятия.

Если иностранные МНК - государственные организации, то политические последствия управления ими из страны - донора мало чем отличаются от влияния любых других МНК. В случае конфликта МНК обоих типов могут действовать в интересах странф - донора, но государственные МНК более склонны к этому и действуют, как правило, быстрее.

Независимость МНК.

Международные фирмы могут настраивать одну страну против другой и избегать таким путем любых неблагоприятных для них ограничений. К примеру, если МНК не устраивают ставки заработной платы, законы о профсоюзах, требования о справедливом трудоустройстве, она может перебраться в другое место или угрожать это сделать, а также выстроить свою структуру таким образом, чтобы свести к минимуму налоги. Но все же практика свидетельствует, что МНК неохотно отказываются от основных фондов в любой стране.

Пленники страны - реципиента.

Уже накопилось много примеров, когда иностранные филиалы делают попытки влиять на свое правительство в пользу других стран, хотя такое влияние может быть не в интересах их соб-

ственной страны. Например, МНК настаивали на разных подходах американского правительства в Анголе, Никарагуа и ЮАР.

Вовлеченность в политику.

Существует мнения, что иностранные фирмы вмешиваются в политику других стран ради собственных целей, а не целей этих стран. В 1949 году ассоциация из шести европейских фирм контролировала 66% импорта и 70% экспорта Нигерии, а другие европейские фирмы практически обладали монополией в морских перевозках деле страны.

Взяточничество.

Расследование Комиссии по ценным бумагам и биржам в конце 70-х годов показало, что взятки берут чиновники как индустриальных, так и развивающихся стран, как иностранцы, так и американцы, как коммунисты, так и антикоммунисты. Взяточничество распространено во многих странах, и МНК приходится сталкиваться с ним очень часто.

Основными мотивами этого явления стали: обеспечение начала бизнеса, облегчение доступа к государственным услугам, уменьшение задолженности по налоговым платежам, конкурентные мотивы, повышение регулируемых цен государством, где находится МНК, предотвращение закрятия фирмы, подкуп политических партий.

Почти все выплаты осуществлялись наличными, однако в ряде случаев фирмы расплачивались своей продукцией.

Скандалы, связанные со взяточничеством, привели к замене глав государств Гондурасе, Японии, Италии. Принц Берхард в Голландии отказался от выполнения всех своих общественных фуикций после обвинения в получении взятки размером в 1,1 млн. долларов.

В 1977 году США приняли закон, сделавший выплаты иностранным чиновникам незаконными. Существующее по этому поводу законодательство противоречиво так как:

- некоторые выплаты, сдуланные для ускорения деловых операций, являются законными, другие - незаконными;
- возникают проблемы экстерриториальности;
- предприниматели могут лишиться возможности продолжать свой бизнес.

ГЛАВА 12

ДИПЛОМАТИЯ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ

Потребности и альтернативы достижения намеченных целей

Характер активов.

Контроль активов обеих сторон является побудительным мотивом для создания предприятия и обеспечения его непрерывной работой в стране- реципиенте.

Иностранная фирма может привнести в страну дефицитные ресурсы: капитал, управленческую квалификацию, сырье и технологию. Может также иметь доступ к иностранным рынкам или контролировать их, а также расширять экспорт из стран, в которых ведут свои дела. МНК могут принимать на себя коммерческий риск, который лег бы на плечи правительств.

Страны - реципиенты предлагают инвесторам доступ на свои рынки; уникальные ресурсы, такие, как земля для сельхозпроизводства, сырье, портовые сооружения, дешевая рабочая сила, приемлемые ставки процента на заемные средства.

Сильные качества сторон.

Наличие альтернативных источников обеспечения ресурсами влияет на относительную прочность позиций компании в стране - реципиенте. Например, когда немногочисленные крупные нефтяные компании господствовали в сферах добычи, переработки, транспортировки и сбыта нефти, развивающиеся страны, обладавшие месторождениями нефти могли только соглашаться с условиями с их стороны. По мере уменьшения предложения нефти условия предоставления концессий становились все более выгодными для нефтедобывающих стран. Однако такие изменения не всегда происходят в пользу стран- реципиентов. В целом позиции стран, отраслей, фирм сильно различаются по признаку относительной силы, когда речь идет об отношениях между ними.

Компании располагают разнообразными активами , которые можно использовать в операциях за границей. Но некоторые активы традиционно обеспечивают более выгодную позицию в переговорах с правительствами стран- реципиентов.

Один из таких активов - технология. Например, фирме "АйБиСи" во многих странах разрешено иметь полностью находящи-

еся в ее собственности предприятия, другим же в такой привилегии отказано. Еще один ажный актив - контроль над производством продукта с известной торговой маркой. Третий - способность экспортировать продукцию, полученную в результате иностранных инвестиций, особенно когда экспорт идет в адрес других организаций, контролируемых головной фирмой. Такие инвестиции приносят иностранную валюту, которую в противном случае можно и не получить.

Еще один актив - уровень диверсификации продукции. Чем он выше, тем значительнее доля той собственности, которой разрешается владеть иностранцами.

Размер же капитала, необходимого для развертывания производства, обычно не сказывается на позиции инвестора в сделке. В этом случае влияют два фактора:

1) необходимо делать тщательный анализ положительного или отрицательного воздействия инвестиций на экономику;

2) правительство страны более склонно занять нужные средства за границей, чтобы вложить их в крупные предприятия.

Экономическая мощь потенциального инвестора, существенный фактор, так как правительство страны - реципиента не всегда готово предлагать свои ресурсы на переговорах с мелкими фирмами, не способными оказывать воздействие на экономику страны.

Наиболее важными факторами, усиливающими позиции страны в переговорах и сделках, являются:

· крупные рынки;

· стабильность.

Потребности страны базирования МНК.

Подобно правительству страны - реципиента правительство страны - донора заинтересованов достижении определенных экономических целей и может стимулировать или препятствовать заграничной экспансиии отечественных фирм с тем, чтобы получить необходимый ей выигрыш от международных операций своих МНК. Правительство страны - донора имеет конкретные политические интересы в стране -реципиенте. И это оказывает корретирующее воздействие на позицию первой.

Другие разновидности внешнего давления.

Дополнительное воздействие могут оказывать: местные компании, которые ведут или будут вести конкретную борьбу; политические противники. На управляющих фирмы могут давить держатели акций, рабочие, потребители, государственные чиновники, поставщики заинтересованные группы вне страны, которых волнуют собственные проблемы. Последние сказываются на взаимоотношениях представителей бизнес и страны - реципиента.

Переговоры в международном бизнесе.

Переговоры используются для формирования условий для деятельности компании в другой стране. Переговорный процесс сводится к заключению сделок на двух уровнях: сначала МНК заключает соглашение с местной фирмой о приобретении в ней доли собственности, продаже ей технологии и продукции или предоставлении кредита: затем - государственное учреждение может одобрить или не одобрить оговоренные условия и предложить свой вариант.

Процесс заключения сделки.

В процессе заключения сделки договоренность достигается только в том случае, если рещения попадают в "зоны согласия"обеих сторон. Переговоры начинаются с выдвижения серии предложений каждой из сторон. Среди предложений обязательно подразумеваются такие, от которых предлагающая сторона готова отказаться полностью или пойти на компромисс. Определяются и пункты, по которым достижение компромисса маловероятно.

В переговорах за границей их важным условием являются зоны согласия или несогласия. Если зоны согласия совпадают, вероятно достижение результативного соглашения. Если совпадение зон невозможно, нет надежды на позитивные результаты.

Допустим, фирма "Крайслер" хочет получить всего 25% собственности, а мексиканское правительство готово разрешить фирме долю в 90%. Зона согласия для "Крайслер" находится в диапазоне 25-90%%. Окончательное решение будет зависеть от умения каждой из сторон вести переговоры, от факторов, усиливающих их позиции в сделке, от уступок в процессе переговоров. Процентное распределение долей собственности, скорее всего, окажется внутри образовавшейся зоны согласия. Но даже после заключения согласия остается неясным, были ли получены максимальные уступки той или другой стороной.

Условия.

Основное отличие переговоров об инвестициях за границей от переговоров в собственной стране - в степени их сложности. Переговоры за границей могут продолжаться гораздо дольше и включать анализ необычных условий, например, договорной ставки налога. К тому же правительства стран по-разному относятся к иностранным инвесторам.

В последние годы многие страны стараются любыми способами привлечь иностранных инвесторов. Предлагаемыми стимулами могут быть: заниженная ставка подоходного налога, оплата за обучение рабочих, ускоренная амортизация, кредит под низкие проценты, кредитные гарантии, субсидии на оплату энергии и транспорта, строительство железнодорожных веток и автомобильных подъездных путей. Предлагаются и косвенные стимулы, например, квалификационная рабочая сила, согласная на условия труда и оплаты иностранного нанимателя.

При переговорах компании с правительством другой страны могут возникнуть проблемы:

1) компания может усложнить отношения с профсоюзами в своей стране, которые заявят, что налицо экспорт рабочих мест ради получения доступа к дешевой рабочей силе;

2) иностранный филиал головной компании могут обвинить в демпинговых ценах на выпускаемую продукцию из-за субсидий, предоставляемых страной - реципиентом;

3) при наличии субсидий труднее оценить реальную эффективность действий руководства филиала.

Наиболее неприятными для МНК требованиями являются:

· необходимость покрытия стоимости импорта и репатриации капитала в валюте;

· ограничения на оплату услуг;

· создание определенного количества рабочих мест;

· обязательный экспорт продукции;

· уменьшение стоимости акционерного капитала в филиалах, ценовой контроль.

Менее неприятные требования: установление минимального размера вклада местных предприятий в стоимость продукции, выпускаемой МНК, ограничения на использование иностранного персонала и устаревшего или реконструированного оборудования, контрлль цен на товары, импортируемые из контролируе-

мых головной фирмой организаций или экспортируемые туда, участие в совместных предприятиях.

Пересмотр условий.

Переговоры об условиях работы МНК могут происходить не только до начала ее деятельности в стране, но и возобновляться в любой момент после начала работы. Как правило, позиции компании на переговорах оказываются наиболее сильными до начала конкретных операций в стране- реципиенте. Как только капитал и технологии освоены, местные граждане обучены, иностранная фирма становится не столь желанной, как прежде. Теперь компания обладает активами, которые трудно переместить в более благоприятное место. И потому правительство страны может потребовать от компании уступок.

Существует несколько вариантов действий, направленных на усиление позиций компании в переговорах за рубежом. Один - обещание внедрения иностранной новейшей технологии. Другой - обещание расширить предприятие или выйти с его продукцией на уже завоеванные экспортные рынки. Третий - предложение быстро удовлетворить какие- либо требования правительства в обмен на уступки с его стороны.

Распространенный метод пересмотра условий - оценка собственности компании, которая уже принадлежит стране- реципиенту. Такой переход собственности может быть постепенным, как с компанием "Аралико" в Саудовской Аравии, или единовременным, в случае , например, национализации собственности компаний "Эксон" и "Мобил" в Ливии. Сумма, получаемая инвестором, как правило, зависит от согласованной на переговорах оценки стоимости собственности.

Особенности поведения, от которых зависит результат переговоров.

В переговорах с участием представителей разных стран высока вероятность взаимного непонимания из-за различий, обусловленных:

- их профессий;
- языках, на которых они говорят;

Культурные факторы становятся причиной взаимного непонимания и недоверия лиц друг к другу. Хотя невозможно перечис-

лить все возможные культурные различия, большая часть их касается следующего: как оценивается эмоциональная восприимчивость, скры вает ли эмоции, использует тонкую игру или оказывает силовое давление, лоялен ли к работодателю, склонность к спору, отношение к документации, постепенное или импульсивное принятие решений, отношение к личному взаимопониманию во время переговоров.

Трудности возникают, когда необходимо передать значение слов, сказанных на другом языке. Также английский язык широко распространен в мире, люди с другим родным языком могут хорошо понимать все коментарии и ход обсуждения на английском. Требовани к точности перевода также могут зависить от культурных факторов.

Личностные конфликты участников переговоров играют важную роль в принятии решения. Государственные чиновники и бизнесмены могут начинать переговоры с чувством взаимного недоверия, обусловленного исторической враждой или неравномерностью статуса. Инвесторы могут оперировать данными по бизнесу и экономике, которые государственным чиновникам не совсем понятны. Поэтому может понадобиться много времени, чтобы каждая сторона поняла и усвоила точку зрения другой.

Расхождение точек зрения особенно резко проявляется на переговорах со слаборазвитыми странами: многие из них пятаются продать государственные предприятия иностранным инвесторам.

Прекращение переговоров. Способ прерывания переговоров может иметь исключительное значение. Так как прекращение переговоров означает признание невозможности достижения поставленных изначально целей. Заявления официальных представителей компании могут осложнить деловые отношения страны с другими фирмами. Заявления государственных чиновников могут затруднить для компании ведение переговоров и работу в других странах.

Подготовка к переговорам.

Ролевые игры - важный способ подготовки к будущим переговорам. Разыгрывая роли собственные и государственных чиновников другой страны, проанализировав ее культуру и историю, отношение к иностранным компаниям, представители МНК могут точнее предвидеть реакцию другой стороны и спланировать свои действия.

Однако очень непросто смоделировать возможное стрессовое состояние от пребывания за границей, поэтому место проведения переговоров может давать одной из сторон преимущество.

Участие страны базирования МНК в защите ее активов.

Еще в XIX веке в международных отношениях была провозглашена концепция норм честных коммерческих отношений. Она заключается в том, что страна базирования компании с помощью оружия и принуждения добивалась немедленной, равноценной и эффективной компенсации того, что причиталось инвесторам в случае экспроприации собственности.

Однако после 1917 года мир вступил на путь ненасильственного воздействия стран базирования в случае экспроприации собственности их компаний. За исключением неудачной попытки Англии, Франции и Израиля силой помешать Египту взять под контроль Суэцкий канал, после второй мировой войны не было ни одного случая прямой военной интервенции для защиты собственности граждан своей страны в других странах. Концепция невмешательства была впоследствии подкреплена несколькими резолюциями ООН.

Применение двусторонних отношений.

Инвесторов страны - донора от потерь вследствии экспроприации, гражданской войны, девальвации местной валюты, а экспортеров - от ущерба в результате неуплаты долгов в конвертируемой валюте гарантируют двусторонние соглашения стран.

К двусторонним соглашениям такого типа относятся договоры о дружбе, торговле и судоходстве, а также о предотвращении двойного налогообложения.

Главной проблемой в таких соглашениях является то, что они не содержат механизма разрешения споров или устранения разного. Правительству страны - реципиента может в случае конфликта просто не хватить финансовых ресурсов для уплаты требуемой суммы в нужной валюте.

Многие страны - реципиенты настроены против подобных договоров, так как усматривают в них отказ от суверенитета ради деятельности иностранных предприятий на их территории. Другая сложность - соглашения не защищают от постепенного изменения правил функционирования иностранного предприятия, что может снизить прибыль от зарубежных операций.

Помощь стран - доноров как средство воздействия.

Страны - доноры могут способствовать улучшению условий для своих инвесторов путем приостановки оказания помощи тем странам, которые национализируют собственность.

Иногда вместо отмены помощи и кредитов страны - доноры, наоборот, обещали и то и другое, если конфликт будет погашен или разрешен на условиях более приемлемых для инвесторов страны - донора. Пример такого рода - согласие Франции в течение пяти лет предоставлять помощь Алжиру в обмен на продолжение функционирования французских предприятий на территории этой страны.

Однако прежде чем принимать решение об оказании помощи своим фирмам за границей, правительство страны-донора необходимо предвидеть возможные последствия. Среди таковых - положение политических лидеров страны - реципиента, которыми манипулируют иностранцы; правительство той или иной страны может выглядеть недостаточно последовательным в использовании финансового давления; налогоплательщики страны-донора возражают против того, чтобы их деньги уходили за границу.

Разрешение споров на многосторонней основе.

Когда МНК или правительство страны-донора не может достичь соглашения со страной - реципиентом, они привлекают третью сторону. Конфликтующие стороны при этом обращаются к Парижской торговой палате, Шведской торговой палате и специализированным товарным ассоциациям в Лондоне. Так как торговые сделки заключаются между частными фирмами, споры не сопровождаются возникновением эмоционально насыщенной атмосферы, часто сопрутствующей разногласиям по поводу иностранных инвестиций.

Пример помощи сторонних организаций - соглашение С между народным банком развития и реконструкции, который взялся оценить размеры компенсации и действовать в качестве транфертного агента по выплатам в связи с национализацией Суэцкого канала.

Но эффективных способов воздействия на национальные государства с помощью международного права не существует. Лишь иногда многонациональные корпорации или государству удается использовать суды в тертьих странах в качестве средства воздействия. Так, в 1972 году фирма "Кеннекотт Коппер" инвестиции которой в Чили были национализированы, успешно

оспорила во французских судах правомерность платежей французских импортеров чилийскому правительству.

Три иностранных фирмы, расположенных в Ливии, после национализации их имущества добились назначения арбитров Международным арбитражным судом в Гааге. Те вынесли решение в пользу фирм.

Создание консорциумов.

Компании или страны вступают в консорциум для усиления своих позиций в переговорах и сделках.

Андская группа пыталась выработать общую политику в отношение иностранных капиталов, торговых марок, патентов, лицензий и поялти.

Арабский бойкот Израиля имел целью ослабление Израиля путем блокирования закупок израильских товаров и отказа иметь дело с фирмами, продающими Израилю стратегические товары и некоторые ресурсы. Этот бойкот почти не отражается на МНК. Последним приходится выбирать, кому именно- арабским странам или Израилю - продавать свою продукцию.

Вторичный бойкот - еще один способ борьбы стран за свои интересы. так, Лига арабских государств бойкотировала фирму "Форд" , которая вела переговоры с "Тойотой" о создании в США совместного предприятия. Саудовская Аравия - второй в мире импортер японских автомобилей - пригрозила принять ответные меры против любой фирмы, заключившей соглашение с фирмой "Форд" о создании совместного предприятия.

Нормы поведения.

Отношения мирового сообщества к деятельности МНК:

· является весьма заинтересованным, что подтверждается количеством организаций, занимающихся МНК.

· обычно не имеет определенности;

· опирается на добровольную готовность МНК подчиняться законам и традициям стран- реципиентов;

· способствует упрощению введения страновых законов о регулировании деятельности МНК.

После второй мировой войны было предпринято несколько попыток урегулировать взаимоотношения между иностранными инвесторами и странами - реципиентами. В 1976 году ОЭСР разработала свои нормы поведения. Правила эти не имеют жестких

рамок, их выполнение необязательно. Но в то же время нормы позволяют определять отношение общества к конкретным действиям МНК. Это упрощает принятие ограничительных законов на национальном уровне.

Совместная деятельность компаний.

Для противодействия захвату иностранными фирмами господствующего положения в производстве на национальном уровне многие страны стимулируют консолидацию собственных производителей. Правительства таких стран оказывают своим фирмам помощь в исследованиях и разработках и отдают им предпочтение при заключении правительственных контрактов. Пример такого противодействия - создание западноевропейского консорциума для конкретной борьбы с американской самолетостроительной корпорацией "Боинг".

Еще один распространенный подход - объединение двух или более компаний разных стран для усиления своих позиций на переговорах в момент объединения и впоследствии.

Компании могут объединяться также для усиления давления на правительство, чтобы заставить его воздействовать на конкурента.

Подходы к внешнеэкономическим отношениям.

Потребности стран.

Страны развивая внешнеэкономические отношения, пытаются привлекать инвесторов, знакомя последних с условиями функционирования МНК на их рынках и выражая свою точку зрения, когда возникают споры относительно МНК. Деятельность в этом направлении очень разнообразна: участие во всемирных ярмарках и выставках; устройство конференций; использование рекламы для преодоления неблагоприятного общественного мнения.

Действия компаний.

Многие фирмы уверены, что, ведя себя за гранцией в качестве, добропорядочного корпорационного гражданина", они могут устранить неприязнь местного населения и повысить свою конкурентноспособность в ближайшей и длительной перспективе. Некоторые даже разрабатывают и публикуют кодексы поведения. Но этого часто бывает недостаточно.

Представляя себе относительную силу конкурирующих с компанией групп, руководители ее могут выбрать такие метод ведения бизнеса, которые удовлетворяет основную часть групп давления, способных помочь или нанести ущерб компании. Полезно при этом руководствоваться правилом максимализации льгот для группы без выведения из равновесия общей ситуации.

Руководству следует избегать публичных столкновений с оппонентами, так как это может заставить последних занять более жесткую позицию.

Любой компании следует предпринимать меры по увеличению числа сторонников и нейтрализации возможной критики в свой адрес. Для этого следует проводить опросы общественного мнения среди потребителей и рабочих МНК также следует систематически выявлять внешние условия, которые могут отрицательно сказаться на их деятельности за границей, и адекватно реагировать на новые обстоятельства.

Международная фирма не может полностью избежать критики в свой адрес, но может ее смягчить. Для этого надо учитывать те аспекты, которые имеют большое значение для населения страны - реципиента.

Союзы через участия.

Иностранная компания может поощрять участие в своей деятельности местных работников для того, чтобы уменьшить чужеродность и приобрести на месте сторонников Это можно сделать предлагая участия в собственности, закупая на месте товары и сырье, передавая часть сборочных операций местным предприятиям, оказание технической помощи местному поставщику в строительстве нового или расширения существующего предприятия.

Таким же целям может слудить продажа акций компании местным работникам, замена привезенного персонала местными лицами. Некоторые компании выполняют дополнительные социальные функции, чтобы расширять базу поддержки.

Иногда фирмам разрешают расширять операции в стране, если они соглашаются инвестировать средства в приоритетные для страны - реципиента направления деятельности, не совпадающие с их специализацией.

Если же общественное мнение настроено в целом против иностранной частной собственности, все иностранные фирмы будут

закрыты. Но даже в подобных экстремальных ситуациях отдел заграничных операций фирмы - инвестора может выявить для себя области деятельности, из которых протекают проблемы. Если это сделано своевременно , компания может предвосхитить враждебные действия против нее и разработать политику предотвращения или минимизации потерь. Это может быть сделано путем сокращения новых обязательств головной фирмы, продажи собственности местным властям или частным инвесторам и переключения своей деятельности на сферы, привлекающие меньше внимания.

Бывает, МНК выгоднее занять бескомпромиссную позицию в отношениях с местным правительством. Фирма может считать свою позицию сильной, чтобы проявлять твердость. Но даже при таком стечении обстоятельств фирма должна заботиться о том, чтобы местное правительство сохранило реноме.

Защита прав интеллектуальной собственности.

Неудовлетворительная защита нематериальных активов может ограничить прибыль участников, вложивших средства в их создание. Международные договоры и соглашения способствуют защите патентов, торговых марок и авторских прав.

Патенты.

В настоящее время наибольшее значение имеют три международных соглашения по патентам: Договор о патентном сотрудничестве Всемирной организации интеллектуальной собственности (ВОИС), Европейская патентная конвенция и Патентная конвенция ЕС.

Конфликты по поводу нарушения патентов сложно развиваются и дорого обходятся, на их разрешение могут уходить годы. На международном уровне основные проблемы - быстрое развитие технологий и расхождение патентных законов, права в разных странах. Компаниям приходится изменять свои патенты в соответствии с местными требованиями, а факт нарушения патента доказать трудно. Еще одна проблема - различия в сроках патентной защиты продукции, которые меняются от страны к стране.

Торговые знаки.

Компании тратят миллионы долларов на разработку фабричных марок. Если они не защищены товарными знаками, другие компании могут выпускать продукцию используя чужие фабричные марки. Случается, что фабричная марка, защищенная то-

варным знаком, становится родовым понятием и специальным лингвистическим оборотом. Например, Йо-Йо", "Пинг-Понг".

Согласно Венской конвенции, использование торгового знака до регистрации в качестве предварительного условия не является обязательным в течение трех лет после его международной регистрации.

Если знак зарегистрирован на международном уровне, любая страна должна принять его или в течение 15 месяцев представить обоснование отказа.

Авторские права.

Почти все крупные компании, занимающиеся звукозаписью и издательским делом, подвержены воздействию иностранных конкурентов. При отсутствии законов об охране авторских прав любой иностранный производитель мог бы скопировать книгу или магнитную ленту и начать по низким ценам их распространение в стране, где продукция создана. Поэтому важнейшее международное соглашение - Всеобщая конвенция об охране авторских прав.

Пиратство.

Спекуляция на огромных расходах на рекламу фирм, продающих товары с известнымси торговыми марками, соблазняет некоторые компании. И они размещают не принадлежащие им торговые знаки на копиях известных товаров. Часто оригинальные законные товары подменяются некачественными или даже опасными подделками.

Из-за их появления на рынке сбыт ведущих компаний снижается. Поэтому по всему миру создаются объединения производителей для борьбы с пиратством. Среди мер противодействия - более тщательный контроль на границах, судебное преследование за подделку товаров, прекращение оказания помощи тем странам, которые не присоединились к соответствующим международным соглашениям или не выполняют их условий. Для защиты компании используют высокого уровня, например, голографические изображения, магнитные ярлыки, ярлыки с микрочинами для идентификации подлинных товаров. Установка таких детекторов обходится в миллионы долларов. Некоторые фирмы продают только зарегистрированную и пронумерованную продукцию, исключительно в принадлежащих ей розничных магазинах или предупреждают широкую публику о подделках через средства массовой информации.

ЧАСТЬ 6
ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ КОРПОРАЦИЙ.

ГЛАВА 13
СТРАТЕГИЯ ГЛОБАЛЬНОГО РАЗМЕЩЕНИЯ ИСТОЧНИКОВ СНАБЖЕНИЯ, ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА И НАЛАЖИВАНИЯ ЭКСПОРТА

Почти все фирмы могут выбирать место размещения производства и источников снабжения для последующего сбыта продукции в мире. МНК может ориентироваться на какой- либо местный рынок или производить автомобили в другой стране и импортировать их на данный рынок. В последнее десятилетие во многих странах растет производство промежуточной продукции типа комплектующих изделий, которые затем отгружаются на оборонные конвейеры других стран, где и продаются впоследствии собранные автомобили.

Альтернативы глобального размещения производства и источников снабжения.

Традиционно фирмы ориентировались на постепенное освоение рынков разных стран, Но затем пришли к заключению, что можно получать определенные конкурентные преимущества, интегрируя свои операции независимо от национальных границ. Исследование японских и европейских МНК позволило выявить разные варианты размещения источников снабжения. Первой организации производства комплектующих там, где производится окончательная сборка. Второй - изготовление комплектующих в своих странах. Третий - производство их в самых разных странах. Такое диверсифицированное размещение производства требует высокого уровня координации деятельности головной компании и связанных с ней фирм в разных странах мира.

Глобальное размещение источников снабжения.

Наименее сложный путь обеспечения поставки сырья - использование источников внутри своей страны. Однако для многих фирм внутренние источники снабжения или недоступны или дороже иностранных. Но независимо от степени доступности сырья в своей стране фирмам приходится разрабатывать глобальную стратегию размещения источников снабжения с учетом изменений в мировой

экономике. Например, исследование 1987 года, охватившее 107 базирующихся в США производителей, показало, что объем закупок за границей вырос с 8% в 1980 году до 15% - в 1986 году.

Основными причинами этого явления стало стремление к снижению производственных издержек и необходимость повышения качества.

Основные риски, связанные с внешним размещением источников снабжения:

· протяженность линий снабжения;
· завышение уровней запасов;
· колебания валютных курсов.

Стратегия импорта.

Потенциальный импортер должен учитывать аспекты двух видов - процедурные и стратегические. Первые - таможенные правила и нормативы в отношении импорта.

Импортные операции невозможно осуществлять без помощи брокера по импорту, имеющего необходимый опыт общения и подготовки документации.

Основные факторы, заставляющие фирмы выбирать иностранных, а не отечественных поставщиков:

· цены и качество поставляемых материалов;
· сроки поставок и качество обслуживания;
· более высокий технологический уровень;
· тот факт, что иностранные поставщики являются составной частью корпорации.

Но с услугами иностранных поставщиков связаны и трудности: выбор за границей месторасположения и поставщика с хорошей репутацией; время подготовки к выпуску продукции и сроки поставок; трудности экспедиторского сопровождения поставляемых товаров и непосредственных контактов с иностранным персоналом; политические проблемы и трудности установление нормальных отношений с персоналом иностранного предприятия; колебания обменных курсов; методы осуществления платежей; качество товаров; брак и проблема возврата дефектной продукции; таможенные тарифы и пошлины; расходы на оформление дополнительной документации, необходимой для таможенной очистки; правовые проблемы, транспорт; язык; культурные и социальные традиции.

Сдвиг к управлению запасами по принципу "точно в срок" заставил многие фирмы уделять больше внимания качеству, надежности поставок, низкой вероятности появления дефектов и достаточности производственных мощностей. В некоторых случаях это работает против ориентации на регионы с традиционно низкой стоимостью рабочей силы и заставляет фирмы выбирать страны, в которых можно рассчитывать на качество и надежность поставок.

Роль таможенных служб.

Импортируя товары в другую страну, фирма должна в полной мере знать работу таможни. Основные функции таможен - сбор пошлин и обеспечение соблюдения законов. Импортер обязан знать, как очищать товары на таможне, какие пошлины платить, какие законые существуют в этой отрасли.

Брокер или какой-то другой консультант по импорту может помочь импортеру свести к минимуму таможенные пошлины, для чего он:

· оценивает товары таким образом, что они попадают в категорию, на которую распространяется более благоприятный таможенный режим. Разные категории продукции облагаются разными пошлинами;

· определяет категорию таким образом, что она подпадает под скидки. Иногда экспортеры используют импортируемые детали и компоненты по которым они уплачивают импортную пошлину, в своем производственном процессе. Скидка позволяет им возместить до 99% пошлины, уплаченной за импортные товары, если они экспортируют товары, включающие эти импортные комплектующие;

· добивается отсрочки уплаты пошлин, используя таможенные склады и свободные зоны для внешней торговли. Компании не обязаны уплачивать пошлины на импортные товары, находящиеся на хранении в таможенных складах или зонах, для внешней торговли, пока их не направят в страну для сбыта или использования в производственном процессе. Это позволяет компаниям хранить товары, но не уплачивать пошлину немедленно по их прибытии в страну;

· ограничивает ответственность импортера правильно указывая страну происхождения товара. Так как величина таможен-

ной пошлины на импортные товары часто зависит от характера товара и страны происхождения, можно добиваться снижения размеров пошлин, праивльно указывая страну происхождения товара.

Зоны внешней торговли.

Это специальные зоны, установленные государством: в них таможенные пошлины можно выплачивать с задержкой или не выплачивать вовсе. Такие зоны - промежуточное звено между между операцией импорта и конечным использованием. Часто конечное использование - это экспорт. Однако зоны выгодны и при размещении производства или источников снабжения за границей.

Зоны по типам товаров могут квалифицироваться следующим образом:

· иностранные товары, находящиеся в зонах для внешней торговли перед отгрузкой в третьи страны;

· иностранные товары, подвергаемые определенной обработке и затем отправляемые за границу;

· иностранные товары, подвергаемые определенной обработке или используемые на сборочных линиях в этих зонах с привлечением материалов и частей внутреннего производства, а затем реэкспортируемые;

· товары, произведенные в этих зонах полностью из импортных материалов и направляемые на экспорт;

· товары, произведенные в зонах из материалов и компонентов внутреннего и иностранного производства, а затем направляемые на экспорт;

· товары, внутреннего производства, перемещаемые в зоны для обретения ими экспортного статуса для реального экспорта.

В 1975 году насчитывалось всего 27 зон общего назначения и субзон для отдельных предприятий . К 1991 году их стало 176.

Международное производства.

Определив источники сырья и комплектующих, производитель должен решить, где он изготовит комплектующие и выполнить конечную сборку продукции. Это решение зависит от стоимости транспортировки, размера таможенных пошлин на комплектующие, необходимости приближения к рынку, валютного риска, тех-

нологических требований, репутации страны, эффекта масштаба производства.

Фирма может выбрать одну из множества систем организации производства:

· единичное предприятие;

· несколько предприятий;

· принцип производственного взаимообмена (использование общих комплектующих различными сборочными предприятиями);

· рационализация (специализация по видам продукции или технологических процессов).

Оффторное производство.

Это производство за границами конкретной страны. Является эффективным средством противостояния на внутреннем рынке иностранным конкурентам, у которых производственные издержки невысоки. Оффторное производство стало быстро развиваться в 60-70 годы в электронике.

Например, "максиладорская промышленность - способ которого американские комплектующие беспошлино ввозятся в Мексику на сборочные конвейеры, а готовая продукция реэкспортируется в США. По оценке мексиканского правительства, эта промышленность обеспечивает приток валюты в страну больший, им любая другая, кроме нефтяной. На этих предприятиях уже сейчас заняты 500 тыс. человек.

Так как рабочая сила в Мексике дешевая, добавленная стоимость незначительна. Американские фирмы благодаря ей собирают готовую продукцию с меньшими издержками.

Многие фирмы используют "маквиладорские" предприятия в сочетании с зонами для внешней торговли, созданными в странах Карибского бассейна - в Коста- Рике, Доминиканской республике, Сальвадоре, Гватемале, Гаити, Гондурасе, Ямайке, Панаме, Пуэрто- Рико.

К трудностям "маквиладорских" предприятий относятся:

· чрезмерное загрязнение окружающей Среды;

· социальные проблемы, обусловленные ростом населения;

· возникновение анклавов иностранных фирм;

Управление запасами.

Чем шире взаимообмен продукцией и комплектующими, тем сложнее процесс управления запасами. Проблемы расстояния и времени, неустойчивость политики и экономики на международном уровне затрудняют выбор места размещения повторных заказов. Поэтому в последние годы применительно к управлению запасами стала употребляться система "точно в срок".

Эта система обеспечивает:

· доставку необходимых для производственного процесса материалов как раз тогда, когда они нужны;

· снижение издержек за счет повышения качества и сокращения расходов на хранение.

Для внедрения компаниями такой системы предлагаются следующие изменения в производственных процесса: равномерные и стабильные планы - графики производства, повышение его гибкости, а также качества поступающих на предприятие материалов и полуфабрикатов, расширение сотрудничества между рабочими и руководителями, развитие связей между зависимыми поставщиками, более плотная в географическом отношении концентрация поставщиков и производителей, использование подходящей производственной структуры предприятия, высокая активность и поддержка со стороны руководства.

Стратегия экспорта.

Экспорт обусловлен рядом важных причин: сырье необходимо экспортировать на предприятие - изготовитель, комплектующие - на сборочный конвейер, готовую продукцию - иностранным оптовикам и потребителям.

Побудительными причинами участия фирм в экспортной деятельности являются:

· увеличение объема продаж;

· реализация эффекта масштаба производства;

· менее рискованная, чем в других странах, прямые инвестиции;

· диверсификация размещения производственных мощностей.

До начала экспортной деятельности обязательно необходимо разработать ее стратегию. При решении задач экспорта чаще всего возникают следующие ошибки:

1. Неспособность привлечь квалифицированных экспертов по экспорту и разработать основной план международного маркетинга до начала экспортной деятельности.

2. Недостаточная готовность высшего звена руководства преодолению начальных трудностей и корректировке потребности в финансовых средствах для экспортной деятельности.

3. Недостаточная тщательность в выборе зарубежных агентств и оптовиков.

4. Погоня за заказами из любой страны мира, а не создание базы для развертывания прибыльных операций и упорядоченного роста.

5. Пренебрежение экспортной деятельностью в периоды рыночных бумов в США.

6. Неспособность вести дела с иностранными оптовиками на тех же основаниях, что и с конкурентами на внутреннем рынке.

7. Нежелание модифицировать продукцию в соответствии с государственным регулированием или культурными предпочтениями в других странах.

8. Неспособность выдавать служебную, коммерческую и гарантийную документацию на языках, понятных торговым партнерам фирмы за границей.

9. Неспособность активно использовать лицензионные соглашения или соглашения о создании совместных предприятий.

10. Неспособность привлечь компанию, специализирующуюся на управлении экспортной деятельности, или другого посредника в области маркетинга, когда фирма не располагает людьми, умеющими выполнять специализированные экспортные функции.

Разработка стратегии экспорта означает, что фирма обязана:

· оценить свой экспортный потенциал;

· получить помощь экспертов по экспорту, затем - со стороны банков, юристов, экспедиционных агентств, торгово- экспортных компаний и др.;

· выбрать рынок или рынки, это должна сделать только сама фирма. К тому же не пытаться охватить исследованием все рынки данной продукции по всему миру, а изучать несколько основных рынков;

· выбрать цели и обеспечить поступления своей продукции на выбранной рынок или рынки.

Стратегия экспорта учитывает четыре фактора:

1) цели экспорта - ближайшие и перспективные;

2) конкретная тактика фирмы;

3) план-график действий и предельных сроков;

4) распределение ресурсов по различным формам деятельности, связанной с экспортом.

Компания, планирующая заняться экспортом, должна решить, сотрудники компании или других фирм станут выполнять следующие функции:

1) стимулирование сбыта, получение заказов, исследование рынка;

2) выполнение кредитных исследований, осуществление платежей и инкассация поступлений;

3) организация перевозки за границу;

4) поддержка персонала фирмы, занимающегося сбытом, распределением и рекламой.

Любая фирма может время от времени выигрывать от использования услуг посреднической организации. Со временем можно создать у себя соответствующие подразделения, но на начальном этапе сторонние специалисты очень полезны для реализации некоторых из этих функций.

Прямая продажа.

Этот вариант выбирается экспортером ради установления более жесткого контроля над функцией маркетинга и получения более высокой прибыли. При таком подходе производитель обычно продает свою продукцию непосредственно на иностранном рынке. Эта практика имеет более широкое распространение в маркетинге промышленных, а не потребительских товаров.

Прямая продажа осуществляется несколькими способами - созданием специального международного отдела, формированием самостоятельной международной компании, полной интеграцией внутренней и международной деятельности.

Непрямая продажа.

Она заключается в том, что производитель действует через другую фирму в стране базирования, направляя продукцию на международный рынок. Посредническая фирма может выступать в качестве комиссионера по отношению к производителю и не получать права собственности на товары. Комиссионер работает по поручению иностранного покупателя и старается найти экспортную продукцию по самым низким ценам. Экспортер может

также закупать продукцию у производителя и продавать товар за границу. В этом случае экспортером обычно является **компания по управлению экспортной деятельностью (КУЭД).**

КУЭД функционируют по принципу купли - продажи и обеспечивают финансирование отгружаемых на экспорт партий товара. К услугам, предоставляемым КУЭД, относятся: получение заказов на продукцию их клиентов посредством выбора подходящих рынков, каналов распределения; подготовка соответствующей документации; организация грузоперевозок; обеспечение защиты патентов и торговых марок в других странах; консультирование и оказание помощи в развитии альтернативных форм бизнеса. КУЭД занимается не только экспортом, но и импортом, подряжаясь на срок от двух до пяти лет, выполняют функцию эксклюзивного представителя экспортера на четко обозначенной зарубежной территории.

Торгово-экспортные компании (ТЭК).

ТЭК могут быть созданы:

· конкурентами и не падать под действие антитрестовского законодательства;

· правительствами штатов и местными властями;

· ведущими банками;

· крупными корпорациями.

Концепция ТЭК по-настоящему не прижилась в США, она хороша в случае экспорта недифференцированной продукции типа сельскохозяйственной, поэтому ТЭК не добиваются больших успехов.

Транспортно-экспедиционные агентства, занимающиеся экспортно- импортными грузами (ТЭА).

Это специализированные организации, которые занимаются доставкой товаров от производителя к потребителю. После подписания контракта о продаже товаров другой стране ТЭА действует по поручению экспортера и выбирает оптимальный маршрут и средства доставки. Агентство обеспечивает необходимое число грузовых мест, проверяет правильность оформления аккредитива, получает экспортные лицензии и подготавливает необходимые погрузочные документы. Другие услуги ТЭА - консультации по упаковке грузов и снабжению их ярлыками, приоб-

ретение транспортного страхового полиса, обновление упаковки поврежденной в пути.

Роль государства в экспортной деятельности.

Роль государства может быть самой разной - одни препятствуют экспорту, другие - поддерживают его. Вообще государство предоставляет информацию, специалистов и финансирование.

Эксимбанк (экспортно- импортный банк) - является крупным федеральным источником помощи американским импортерам. Оно специализируется на кредитовании внешнеторговых операций. Кредиты предоставляются иностранным покупателям экспортных американских товаров или посредникам с теми же функциями.

Ассоциация по страхованию заграничных кредитов страхует от убытков возникающих по коммерческим или политическим причинам.

Политические риски - неконвенртируемость валюты, экспроприация, аннулирование импортных лицензий или другие действия со стороны иностранных государств, препятствующих осуществлению платежей покупателем.

X X X

По мере обострения конкуренции на глобальном уровне и крушения торговых барьеров все более острой для каждой фирмы становится потребность в максимальном снижении издержек. И поэтому МНК должны искать и осваивать самые дешевын из возможных источников снабжения, переносить за границу производственные мощности как источник дешевых комплектующих изделий, а также дешевой рабочей силы.

Фирмы в ближайшее время не откажутся от экспорта своей продукции.

Г Л А В А 14
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ.

Некоторые переменные выбора формы бизнеса.

Существуют различные способы ведения международного бизнеса. Опытная в глобальных операциях фирма обычно использует одновременно набор таких способов. Выбор формы ведения международного бизнеса может потребовать согласования разных целей. К факторам, влияющим на выбор, относятся следующие.

Правовые аспекты.

К ним относятся:

· прямое запрещение некоторых форм деятельности;

· косвенное противодействие определенным формам деятельности (определение ставок налога, величины репатриируемых средств, требование соблюдения условий антитрестовского законодательства, выдвижение условий, при которых являющийся частной собственностью актив попадает в общественный сектор и становится доступным для других).

Издержки.

При малом объеме производства дешевле подрядить для работы постороннюю фирму, занимающуюся международным бизнесом. Когда бизнес возрастает в достаточной степени, менее дорогостоящим может стать ведение операций своими силами. Подключение по контракту внешней организации обойдется дешевле, если она располагает избыточными мощностями в сферах производства или сбыта. Это сокращает время подготовки к ведению международных операций и ускоряет поступление наличных средств.

В то же время создание СП сопряжено с повышением издержек для переговоров с фирмой - партнером и подготовкой отчетности потребности более одной фирмы.

Опыт.

На начальном этапе выхода на международные рынки немногие компании расходуют часть ресурсов на международные операции. Но с накоплением опыта международных операций и расширением зарубежной деятельности фирма начинает рассматри-

вать свой международный сектор отдельно от внутреннего. Затем появляется возможность обслуживания международных операций своими силами и роста доли ресурсов, размещаемых за границей.

Конкуренция.

Свобода выбора формы международных операций тем выше, чем ниже вероятность конкуренции. Свести к минимуму конкуренцию на конкретных рынках можно также с помощью соглашении о сотрудничестве, препятствующих выпаду новых конкурентов на рынок и определяющих долевое распределение ресурсов или объемов производства. Эффективность таких действий зависит также от формы международных операций и отношения государственных органов к определенному соглашению.

Риск

В бизнесе существуют самые разные риски. Но на первом месте стоят риски, связанные с вероятностью политических или экономических изменений.

Один из способов распределения риска- размещение операций в нескольких странах. Этим можно снизить возможные убытки, а также годовые колебания совокупных доходов.

Контроль.

Осуществление международных операций собственными силами обеспечивает более жесткий контроль над ними и отсутствие необходимости делить прибыли. Утрата контроля над гибкостью бизнеса, доходами и поведениям в конкурентной среде - это важнейшая переменная, влияющая на выбор того или иного режима международных операций.

Сложность продукции.

Чем сложнее используемая технология, тем вероятнее, что компания осуществит экспансию в другие страны путем создания своего предприятия, а не заключения контракта с посторонней заграничной фирмой на производство продукции от своего имени.

Присутствие в стране.

Если компания уже ведет операции в какой- либо стране, она уже знает, как действовать в стране. И если специализац действующего зарубежного филиала соответствует тому ви продукции, который продается за границу, то высока вероятнос что новое производство будет освоено своими силами.

Схожесть стран.

Руководство компаний более уверено в способности своей фи мы напрямую работают со сторонними организациями в тех ст нах, которые схожи со страной базирования. Языковые и культ ные различия затрудняют коммуникации и вызывают рост рас дов на координацию деятельности. Может возникнуть потребно в расходах для переезда персонала фирмы за границу для облег ния движения межнациональных информационных потоков.

Лицензирование.

МНК хотят иметь прибыль от нематериальных активов. П заключении лицензионного соглашения фирма (лицензиар) п доставляет права на нематериальную собственность другой фи ме (лицензиату) на определенный период, а лицензиат выплач вает за это роялти лицензиару.

Лицензионные соглашения бывают:

· эксклюзивными и неэксклюзивными;

· используемыми для получения патентов, торговых мар ноу-хоу или авторских прав.

Экономические мотивы.

Лицензирование может иметь экономические мотивы: ус рение начального этапа производства, снижение издержек, по чение доступа к дополнительным ресурсам.

Перекрестное лицензирование - это взаимодействие меж фирмами, при котором они обмениваются технологией вмес того, чтобы вести конкурентную борьбу друг с другом по каж му виду продукции и на каждом рынке.

Регулирование при лицензировании отличается исключительн сложностью. К тому же один ее участники могут предлагать боль нововведений., чем другие. Даже без соглашения о перекрестн лицензировании лицензиар может учиться у лицензиата.

Другой экономический мотив - ресурсы фирмы, особенно небольших. Однако и крупные фирмы могут испытывать определенные затруднения.

Стратегические мотивы.

Крупные фирмы с диверсифицированным производством постоянно пересматривают и изменяют ассортимент своей продукции, чтобы своевременно сосредотачивать свои усилия на высокоприбыльном бизнесе. При этом речь может идти о видах продукции, которые для самих фирм не представляют интереса, но могут быть с выгодой переданы другим. Из-за ограниченности срока действия лицензионных соглашений фирма - лицензиар может изменить форму ведения операций, если впоследствии будет определено, что использование торговой марки или конкретной технологии все же имеет для нее стратегическое значение.

Политические и правовые мотивы.

Лицензирование - выход из положения при наличии торговых ограничений или ограничений на приобретение иностранцами собственности в стране- лицензиата.

Лицензирование способно защитить активы, что может быть важно по двум причинам.

Во- первых, многие страны не обеспечивают достаточную защиту иностранной собственности. И потому для предотвращения пиратского захвата активов, являющихся частной собственностью, компании заключают лицензионные соглашения с местными фирмами, которые затем следят, чтобы никто не использовал этот актив в стране.

Во- вторых, некоторые страны обеспечивают защиту лишь в тех случаях, когда в течении конкретного периода зарегистрированный международными организациями актив применяется на местном уровне. Если фирма - собственник регистрирует актив внутри страны, в течение определенного периода, тогда тот, кто сделает это первым, получает право на него.

Проблемы и условия .

Рассматриваемые ниже вопросы представляют наибольший интерес для лицензиаров, лицензиатов и правительств стран - реципиентов, которые могут быть участниками лицензионных соглашений.

Контроль и конкуренция.

Передача активов может создать следующие проблемы контроля:

- неадекватное использование лицензии;
- низкое качество продукции;
- возникновение дополнительного конкурента.

Некоторые известные фирмы продают другим фирмам лицензии на использование своих торговых марок при выпуске товаров, которые они сами не производили и не имеют опыта работы с ними. Например, название "Пьер Карден" используется более чем 800 лиц лицензиатами применительно к сотням видов продукции; от одежды до простыней.

Конфиденциальность.

Ценность многих технологий снижается если они становятся широко известными и доступными. По традиции условие сохранение в тайне лицензиатом конфиденциальной информации включается в лицензионное соглашение. Кроме того, некоторые лицензиары удерживают за собой право собственности на производство конкретных компонентов.

Конфиденциальность перерастает в проблему при ведении переговоров по соглашениям о технологии производства.

Область острых противоречий - уровень конфиденциальности финансовых условий лицензионного соглашения. Например, в некоторых странах государственные учреждения утверждают контракты на условиях роялти после завершения переговоров. Иногда эти учреждения консультируются с аналогичным службами других стран по поводу подобных соглашений, чтобы упростить ведение переговоров с МНК. Но последние часто возражают против такой процедуры, считая, что условия контракта являются информацией, имеющей частный характер.

Уровень развития технологии.

На момент передачи иностранной фирме технлогия может быть старой или новой, устаревшей или еще используемой в стране базирования. Многие компании передают технологию сразу по завершении или даже до окончательного завершения разработки. Так что новая продукция появляется почти одновременно на нескольких рынках.

Платежи.

Основные факторы, влияющие на величину платежа следующие.

Факторы, специфичные для соглашений :

1. Рыночные ограничения.
2. Эксклюзивность лицензии.
3. Ограничения по объему производства.
4. Требования по качеству продукции.
5. Условия возврата субсидий.
6. Принудительный ассортимент.
7. Срок действия соглашения.
8. Новизна технлогии.
9. Срок действия патента.
10. Другие ограничения на использование технологии.

Факторы, специфичные для данного рынка:

1. Государственные правила лицензирования.
2. Уровень конкуренции на рынке, которые интересует лицензиата.
3. Уровень конкуренции среди поставщиков подобных технологий.
4. Политический и деловой риск в стране лицензиата.
5. Нормативы, относящиеся к готовой продукции и соответствующей отрасли.
6. Способности страны лицензиата к восприятию технологий.

Цена, заправшиваемая лицензиаром:

1. Оценка средневзвешенной прибыли лицензиата от использования технологии.
2. Оценка затрат лицензиата на приобретение той же или подобной технлогии у альтернативных поставщиков.
3. Оценка расходов на прямую передачу, "цели шанса" и расходов на исследования и разработки.
4. Цена снулевым выигрышем.

Цена, предалагемая лицензиатом:

1. Оценка средневзвешенной прибыли от использования технологии.
2. Оценка расходов на разработку такой же или подобной технологии.
3. Оценка расходов на получение такой же или подобной технологии от наилучшего из альтернативных поставщиков.

4. Оценка расходов лицензиара при прямой передаче технологии.

В общем лицензионные платежи изменяются в зависимости от:

· способа применения лицензии, что влияет на величину фиксированного платежа;

· ценности , которую лицензия представляет для лицензиата;

· факторов, связанных с законодательством и конкуренцией;

· умения сторон вести переговоры.

Продажа контролируемым организациям. Эта продажа является общепринятой практикой, так как последние:

· являются самостоятельными юридическими лицами;

· обеспечивают защиту ценностей, когда владение становится долевым;

· позволяют избегать ограничений по размерам платежей или валюте.

Цена, по которой МНК продает лицензии иностранным филиалам, ею же и контролируемым, является противоречивой величной. Тем не менее, изменяя цену продукции, компонентов и патентов, МНК может эффективно перемещать значительные части своих доходов из стран страну.

Франчайзинг.

Франчайзинг - это способ деятельности, при котором франтизер (продавец) передает франтизе (покупателю) право на использование своей торговой марки, которая важна для бизнеса покупателя и с помощью которой продавец оказывает постоянную помощь покупателю в его бизнесе, выходящую за рамки формальных отношений между ними. Во многих случаях франтизер берет на себя и функцию снабжения. История франчайзинга восходит в XIX в. и чаще всего ассоциируется с США, где 1/3 оборота розничной торговли - это франчайзинг.

Организация дела.

Наиболее распространенный способ (почти 60%) проникновения франтизера в другую страну - передаче организации (обычно местной) прав в стране или или регионе. Затем основной покупатель открывает собственную торговлю или торговлю через субфрантизм.

20% случаев - это когда франтизеры проникают на иностранные рынки, заключая сделки непосредственно с франтизами за границей. Наиболее распространенный вариант при этом - открытие некоторого числа торговых точек в другой стране, которые служат приманкой для местных потенциальных покупателей.

Модификация способов ведения операций. Серьезными проблемами могут стать - выбор хорошего местоположения новых предприятий и поиск поставщиков.

Неудачи франтизера за границей обусловлены недостаточной проработкой стратегии проникновения на иностранный рынок. В результате первые предприятия остаются без квалифицированного управления и достаточных средств. В своей стране успех франтизера в основном обусловлен тремя факторами: 1) стандартизацией продукции и услуг; 2) высоким уровнем ознакомления потребителей с продукцией фирмы благодаря рекламным кампаниям; 3) эффективным контролем издержек.

Франтизеры сталкиваются с дилеммой:

· чем выше стандартизация продукции, тем менее привлекальна она за рубежом;

· чем больше они приспосабливаются к местным условиям, тем меньше они нуждаются во франтизах.

Проблемы, связанные с контрактами. Контракты требуют детальной проработки. Но если дело доходит до суда, как правило, в проигрыше оказываются обе стороны.

Контракты на управление.

Такие контракты - средство , с помощью которого фирмы могут послать часть своего управлеческого персонала оказывать поддержку фирме в другой стране или выполнять специализированные управленческие функции в течение определенного периода за установленную плату.

Контракты на управление используются прежде всего, когда:

· предприятие фирмы в другой стране экспориировано;

· фирма начинает управление новым предприятием;

· фирма берется за управление бедствующим предприятиям.

Выгоды от зключения таких контрактов могут быть следующими:

1) упрощение вывода ресурсов из страны в дополнение к условиям, согласованным в ходе переговоров об экспроприации;

2) снискание расположения местных властей, что делает возможным продолжение деловых операций в стране;

3) обеспечение постоянного доступа к сырьевым или другим ресурсам страны.

Контракты на управление для страны - реципиента устраняют потребность в прямых инвестициях как средстве, обязательном дляполучения управленческой помощи. Для фирмы, предоставляющей услуги, контракты помогают избежать риска утраты капитала, когда прибыль на инвестиции слишком низка, а капитальные затраты велики. Контракт на управление может служить также средством приобретения иностранного опыта поставщиком, благодаря чему возрастает потенциал интернационализма его деятельности.

Но контракты на управление несут зародыши будущих проблем: обучение конкурентов, перемены политики фирмы.

Контракты "под ключ"

Проекты "под ключ" - это заключение контрактов на строительство предприятий, которые передаются за установленную плату владельцу, когда достигнута полная их готовность к началу эксплуатации. Часто такими проектами занимаются строительные фирмы.

В качестве заказчика часто выступает государственное учреждение, решившее производить определенный вид продукции под своим покровительством. В последние годы почти все крупные проекты такого рода были осуществлены в странах- экспортерах нефти, которые ускоренными темпами развивают инфраструктуру и промышленность.

Суммарный объем таких контрактов - один из показателей, заставляющий отделить данную сферу деятельности от других операций международного бизнеса. Многие контракты заключаются на сотни миллионов долларов, и даже миллиардов. Сравнительно небольшие фирмы обычно не заключают прямых контрактов удовлетворительно, многие фирмы настаивают на проведении в рамках контракта технико- экономического обоснования проекта.

Если контракты "под ключ" - реализуются в удаленных районах, возникает потребность в крупном жилищном строительстве и ввозе больших групп рабочих.

По мере того, как производственный процесс становится известен другим, число конкурентов, борющихся за контракты "под ключ", возрастает. В развивающихся странах проектирование и строительство "под ключ" проходит 5 ступеней;

1) приезжие рабочие выполняют всю работу;
2) создаются местные субподрядные фирмы;
3) начинают функционировать местные подрядчики;
4) местные подрядчики берут на себя работу на месте;
5) местные подрядчики направляют свои усилия за границу.

Коллективные контракты.

Коллективные контракты:

· обладают достоинствами, типичными для вертикально интегрированных фирм;

· обеспечивают распределение риска и стоимости расходов на разработку;

Наиболее бурно коллективные контракты развиваются в секторах рынка, чересчур крупных для одной компании. Например, при разработке новых самолетов и систем оружия. Несколько компаний разных стран разделили таким образом между собой высокие издержки и уровень риска, связанных с разработкой ряда компонентов, необходимых для конечного изделия.

Крупные производители алюминия разработали контракты типа обменных, позволяющих снижать расходы на транспорт.

Самые разные коллективные контракты заключают между собой авиакомпании разных стран, если им не хватает маршрутов, ресурсов или пассажиров для расширения деятельности своими силами. Например, компании "ЮЭсЭйр" и "Эр Франс" согласились уступать воздушные коридоры друг другу на международных маршрутах, сотрудничать в рекламной деятельности и продвижении своих услуг на рынок, а также совместно эксплуатировать некоторые терминалоы в аэропорах.

Облегчение доступа к иностранной технологии.

Доступ к иностранной технологии может повысить конкурентоспособность фирмы на внутреннем и международном рынках. Из-за связанных с конкуренцией последствий многие фирмы разрабатывают способы получения преимуществ относительно конкурентов. Существует несколько таких способов:

1) Создание специальных подразделений для мониторинга технических журналов и конференции на технические темы.

2) Укрепление связей с академическими и другими исследовательскими организациями в своей стране и за границей для выявления новых возможностей.

3) Активизация саморекламы путем участия в торговых ярмарках, распространения рекламных проспектов, установления контактов с консультантами по техническим приобретениям.

4) Организация совместных исследовательских проектов с участием иностранных фирм.

5) Размещение части исследований и разработок компании в других странах, чтобы использовать талантливых иностранцев.

Владение на долевых началах.

Аргументы в пользу 100%-ного владения. Любой бизнесмен предпочитает полностью владеть предприятием в другой стране по двум причинам:

- сохраняется полная свобода действий в принятии решений;
- не приходится ни с кем делить прибыль.

Причины разделения собственности между несколькими владельцами.

Внутрифирменные причины:

- ускорение процесса расширения фирмы в географическом аспекте;
- расширение базы исследований и разработок;
- привлечение дополнительных ресурсов.

Правительства многих стран настаивают на совместном владении для достижения экономических и политических целей. Так как при этом контроль над предприятиями передается на места. Активность разделения собственности зависит от отрасли. Особенно это относится к отраслям с высокими инвестиционными затратами. Чем выше потребность в капитальных затратах, тем сильнее нужда в дополнительных внешних ресурсах.

Основная причина совместного владения собственностью за границей - стремление усилить синергетический эффект от взаимодействия активов двух или большего числа организаций, находящихся в разных странах.

Акционерный капитал как средство контроля.

За немногими исключениями, чем больше пакет акций, тем вероятнее, что его владелец будет контролировать решения и политику предприятия. Многие фирмы заранее решают, кому будет принадлежать контрольный пакет акций. Еще одна возможность сохранения контроля - заключается в разделении прибылей пропорционально долям собственности, но при сохранении права голоса только за одной категорией акционеров.

Если ни один из совладельцев не располагает контрольным пакетом, фирме может не хватать четкости в выборе направлений деятельности. Согласно исследованию, когда два или большее число партнеров пытаются управлять предприятием совместно, вероятность неудач значительно выше, чем в случае доминирующего положения одного из партнеров.

Совместные предприятия. Один из популярных способов разделения прав собственности создание совместного предприятия. Совместное предприятие - компания на паритетных началах, но владельцев может быть и больше двух. Оно может также иметь статус партнерства, корпорации, иную форму из разрешенных в этой стране.

Партнеры по СП могут действовать самыми разными способами. Например, две фирмы из одной страны могут пытаться вместе проникнуть на иностранный рынок. Компании из двух и большего числа стран могут создать СП в третьей стране. СП может быть создано частной компанией и правительством страны. Чем больше фирм имеют право собственности в СП, тем сложнее его схема.

Многие СП терпят крах прежде всего потому, что стороны преследуют разные цели: один партнер желает реинвестировать доходы в расширение, другой - получать дивиденды, один стремится к более активному участию, чем второй. Поэтому выбор партнера по СП имеет важнейшее значение, особенно если разделение собственности в силу государственного регулирования обязательно. Поэтому многие фирмы идут на создание СП, только накопив в течение длительного времени позитивный опыт общения с будущим партнером в сферах распределения готовой продукции, лицензирования и других контрактных отношений. Для укрепления взаимоотношений немаловажное значение имеет сходство корпорационных услуг.

Формы управления иностранными предприятиями.

Контракты с другими фирмами.

Даже подрядив стороннюю организацию, фирма тем не менее должна:

· продолжать контролировать эффективность работы предприятия;

· оценивать целесообразность возврата предприятия под свой контроль;

· разрешать конфликты и споры.

При анализе альтернатив выбора иностранной фирмы как партнера имеет значение три субъективных фактора:

1) Руководство фирмы может сознавать, что сторонняя организация сделает работу лучше, чем собственные специалисты;

2) По мнению руководства, вложение средств в предприятие за границей сопряжено для фирмы с чересчур высоким риском;

3) Руководство может считать, что острота конкуренции будет возрастать, если деятельность заграничного предприятия не будет находиться под контролем фирмы.

При выборе фирмы - подрядчика для ведения дел за границей руководству следует учитывать ее профессиональный уровень, кадровый состав и мотивацию.

Так как между компаниями возможны конфликты, важным аспектом выбора организации является взаимопонимание с руководством другой фирмы, особенно переговоров личных.

Руководство следует также оценивать возможный объем продаж, определять, будет ли обеспечено соответствие стандартам качества, устанавливать требования к обслуживанию, чтобы впоследствии проверять, адекватно ли нанятая фирмы выполняет свои обязанности.

Множественность форм.

Любая фирма входит в международный бизнес поэтапно. В зависимости от вида продукции и рынка одна и та же фирма одновременно может находится на нескольких этапах вовлеченности в международный бизнес.

Внутри фирмы может возникать напряженность по мере изменения и развития международных операций. Например, переход от экспорта к организации призводства за границей может стать причиной сокращения отдела, отвечающего за производство в

стране базирования фирмы. Различные отделения фирмы могут считать, что и они имеют право на сбыт своей продукции в стране, в которую фирма намерена проникнуть. Фирме следует также разработать способ оценки результатов работы, отделив то, что контролируется и что нет персоналом различных самостоятельных центров в составе фирмы.

ГЛАВА 15

ОЦЕНКА И ВЫБОР СТРАН.

На ранних этапах любой компании обычно не хватают опыта и квалифицированной помощи для разработки стратегии освоения иностранных рынков оптимальным путем. Поэтому на этом этапе проникновения на иностранные рынки носит пассивный характер. Со временем приходит понимание того, что все возможности использовать нельзя.

Выбор места деятельности с точки зрения географии.

При этом возникают два вопроса:

1) Какие рынки обслуживать?
2) Где разместить производственные мощности для их *обслуживания*?

Зачастую на оба вопроса дается один ответ, особенно если высокие расходы на транспорт или удовлетворение требований соблюдения государственных ограждений вызывают необходимость организации производства на месте для обслуживания выбранного рынка.

Цели международной деятельности фирмы не должны значительно отличаться от целей деятельности в стране базирования. Любые заграничные операции должны дополнять отечественные и наоборот; главное при этом - содействие достижению общих целей компании. Каждая фирма уникальна, поэтому решения о том, где продавать и что производить заметно различаются.

Общая региональная стратегия.

План действий должен быть достаточно гибким, чтобы фирма могла: 1) Реагировать на новые возможности; 2) отказаться от менее прибыльных видов деятельности. Существуют самые раз-

ные теории и методы оптимизации распределения ресурсов меж ду странами.

Например, метод сканирования, который применяла компа ния "Форд". Он заключается в упорядоченном просмотре и отсе ве альтернатив, с тем чтобы лица, отечественные за принятие ре шений, могли более подробно проанализировать предваритель но отобранные возможне варианты, размещения предприятий.

Риск упустить интересные возможности.

Так как компания стремится оптимизировать сбыт или минимизи ровать издержки, она может упустить многобещающие возможнос ти. По этой причине даже многообещающие проекты могут не осуще ствиться. Но даже если "не стандартные страны" принимаются в рас чет, от некоторых приходится сразу отказаться, даже не исследуя достаточной мере возможности расширения там деятельности.

Риск чрезмерности а...тернатив.

Максимизацию обыта или определение пункта размещения пр изводственных мощностей, где издержки будут наименьшими, может обеспечить подробный анализ всех альтернатив. Если су- ществуют условия, явно благоприятствующие или не благоприят- ствующие инвестициям, фирме следует начать с их анализа, преж- де чем переходить к технико- экономическим исследованиям.

Экономический климат.

Он оценивается по условиям внешней экономической Среды, определяющим или неудачу иностранного предприятия на терри- тории страны, а также по конкретным переменным, имеющим важное значение при выработке многими фирмами решений о расширении зарубежных операций.

Переменные, влияющие на решения.

Анализ важнейших показателей помогает фирмам:

- определить порядок проникновения на рынке;
- ранжировать страны по признаку целесообразности напр ления в них необходимых ресурсов.

Ранжирование стран полезно при: 1) определений порядка проникновения на интересующие фирму рынки; 2) оценке рынков с точки зрения распределения ресурсов.

Емкость рынка.

При сравнении стран как рынков сбыта или мест размещения производственных мощностей невозможно обойтись без оценки перспектив роста объема продаж.

Последний - наиболее важная переменная при принятии решений о зарубежных инвестициях. При этом предполагается, что продажная цена превысит издержки производства и фирма получит прибыль.

Хотя ожидаемые объемы продаж прогнозировать довольно трудно, тем не менее руководителям приходится это делать. Такие показатели, как ВНП, доход на душу населения, темпы экономического роста, дня среднего класса в населении, уровень индустриализации, зачастую используются в качестве общих индикаторов емкости и перспектив развития рынка. Затем выделенные группы стран делят на менее крупные подгруппы капиталовложений в противовес государственным или темпы инфляции.

На три рынка - США, Японию и Западную Европу, приходится около половины совокупного мирового потребления и даже более, если говорить о такой продукции, как компьютеры, бытовая электроника, металлообрабатывающие станки.

Простота ведения дела и совместимость.

Для всех компаний наиболее привлекательны страны;

· находящиеся по соседству;

· схожие по языку;

· имеющие большую численность населения и высокий уровень душевого дохода.

После того как компания определила последовательность проникновения на интересующие ее рынки, она начинает расширять на них свою активность, но темпы этого расширения могут быть очень разными.

Бюрократизи - один из факторов, который многие компании стараются учесть. Под ним понимаются: трудности получения разрешений на привлечение работников из своей страны; возможности получения лицензий на сбыт или производство конкретных товаров; выполнение требований государственных органов в таких вопросах, как налогообложения, условия труда, охрана окружающей Среды.

После выбора ограниченного числа альтернатив компании следует провести более детальное изучение реальности планов.

Любой компании следует сначала тщательно проанализировать мотивы своих целей. При анализе осуществимости проекта необходимо с самого начала наметить последовательность этапов принятия промежуточных решений. Сбор информации должен происходить в соответствии с этими этапами.

Предложение об инвестициях принимается проще всего, когда выбранное для сбыта или производства место:

· имеет размер, технологию и другие параметры, знакомые персоналу компании;

· обеспечивает высокий процент участия в собственности;

· позволяет репатриировать прибыль.

Важный аспект - наличие на месте ресурсов, необходимых для деятельности компании. Их наличие или отсутствие - жестко ограничивает реальность проектов в конкретных пунктах.

Издержки и доступность ресурсов.

Издержки - и особенно расходы на заработную плату - важный фактор при принятии решений о размещении производственных мощностей.

На оплату труда приходится свыше 60% издержек, помимо налогов. Поэтому текущий уровень оплаты труда, тенденции ее изменения и уровень безработицы - полезные индикаторы, позволяющие примерно определить различия стран по уровню издержек производства.

Рабочая сила не является однородным товаром. Если в стране не хватает рабочих требуемой квалификации, компания может пойти на дополнительные расходы по обучению местных рабочих, перепроектирование изделий, организацию непрерывного наблюдения за процессом производства с использованием специалистов компании. Если в стране уже освоено производство подобной продукции, то расходы на заработную плату окажутся низкими.

Доход на капитал: межстрановые сравнения.
Риск и неопределенность.

Предполагаемый уровень дохода на капитал рассчитывается как средняя величина для ряда возможных вариантов уровня доходности намечаемых инвестиций. При одном и том же ожидаемом уровне дохода на капитал почти все руководители, прини-

мающие решения, предпочитают варианты с более вероятным результатом.

Снизить риск, связанный с неопределенностью, можно путем страхования против вероятной неконвертируемости фондов. Однако такие действия обойдутся фирме недешево.

На заключительной стадии анализа проекта руководителям следует выявить, является ли уровень риска приемлемым или неприемлемым (без дополнительных расходов для фирмы).

Национальные границы играют большую роль при установлении степени вероятности получения дохода на капитал. Перспективы реинвестирования инвестиционной деятельности в стране, где компания занимается крупными операциями, часто оценивается совсем по-другому. Этот факт необходимо учитывать.

Страновая и глобальная рыночная стратегия.

Совсем не просто отделить результаты деятельности в одной стране от результатов деятельности в других. Если на разных рынках компания сталкивается с одними и теми же конкурентами, может быть целесообразным на отдельных рынках исходить из низкого дохода на капитал или даже согласиться на некоторые убытки, чтобы противодействовать формированию конкурентных преимуществ у соперников. Хотя при такой стратегии может происходить перенасыщение рынка продукции и снижение прибыли.

Риск при конкуренции.

Одна из стратегий использования временных монопольных преимуществ строится на имитационном лаге. Фирме при этом следует сперва внедряться в те страны, которые, вероятнее всего, уже подошли к созданию соответствующего производства собственными силами, а только потом - в другие страны. Наличие готовой местной технологии и высокая стоимость международных грузоперевозок ускоряют процесс освоения нового производства.

Фирма может также разрабатывать стратегию поиска стран, в которых острая конкуренция маловероятна. Когда японские автомобилестроители начали продавать свою продукцию на европейских рынках, они сторонились стран с мощным внутренним производством автомобилей, например, Германии и Франции.

Объектом своей деятельности японцы сделали небольшие страны типа Дании и Португалии, где сумели захватить значительную долю рынка прежде чем опомнились крупные производители из других стран.

Валютный риск.

Если экспансия фирмы осуществляется посредством прямых инвестиций, то доступ к инвестированному капиталу и доходам от него, а также обменный курс являются важнейшими параметрами. Концепция предпочтения ликвидности служит для теоретического обоснования инвестиционных решений в целом и может использоваться при проникновении на иностранные рынки.

Инвесторы обычно хотят, чтобы часть их капиталовложений имела форму высоколиквидных активов, на которые они согласны получать менее высокую прибыль.

Ликвидность инвестиций меняется от страны к стране. Одна из проблем - наличие на местах покупателей активов, принадлежащих фирме. Возможность найти таких покупателей сильно меняется от страны к стране.

Еще более сложным делом почти для всех инвесторов является обеспечение конверсии доходов от операций за границей. Ведь эти доходы используются не только для расширения деятельности в странах - реципиентах, но и для выплаты дивидендов акционерам в стране базирования компании.

Политический риск.

Риск, связанный с политикой государства, - это возможные войны и восстания, захват собственности инвестора и изменения правил инвестиционной деятельности.

Методы оценки такого риска: анализ действий государства в прошлом; анализ мнений экспертов, построение моделей.

Анализ действий государства в прошлом.

Политическое положение в конкретной стране может быстро изменяться к лучшему или худшему в том, что касается иностранных инвесторов. Тем не менее эволюция государства в ретроспективе является обобщенной характеристикой условий инвестиционной деятельности в стране.

Почти все случаи захвата собственности иностранных инвесторов относятся к слаборазвитым странам, почти половина из

них- латиноамериканские страны. Захваты собственности государством обычно распространялись на землю, природные ресурсы, финансовые учреждения и коммунальные предприятия.

Между отраслями и предприятиями одной отрасли существуют различия в потребности в иностранных ресурсах. Но в общем наиболее защищенными от захвата оказывались фирмы с высокотехнологичной продукцией, производящие основную массу комплектующих изделий все стран, в которых размещены их инвестиции.

Захват активов не обязательно означает полную их потерю для инвестора. Во-первых, на возвращаемые в качестве компенсации средства можно получить прибыль, если инвестировать их в других странах. Во-вторых, другие соглашения с бывшим инвестором могут формировать дополнительные выгоды для него.

Анализ мнений.

Каждый фирме следует:

· анализировать взгляды людей, отвечающих за принятие государственных решений.

· Уметь сопоставлять мнения;

· Использовать метод экспортного анализа.

Очень важны для формирования мнений и предпочтений фирмы посящения страны с целью "послушать, о чем здесь говорят". Для анализа мнений следует использовать специалистов, знакомых со страной и способных ранжировать политические условия различных типов в разные периоды времени.

Оценка нестабильности.

Она является одним из методов прогнозирования политического риска. Чем выше политическая нестабильность, тем вероятнее изменение политического климата. Политическая нестабильность является одним из объектов пристального внимания бизнесменов. И в то же время разные компании по-разному реагируют на одни и те же политические события. Например, в конце 90-х годов инфляция в течение года в Перу превышала 4000%, а также продолжалась партизанская война, политические убийства. Тем не менее многие фирмы расценивали этот период как благоприятный для инвестиций в экономику страны.

Существуют службы, занимающиеся изменением и статистическим взвешиванием политической нестабильности различных

типов, обусловленной, в частности, обязательными согласно закону выборами; отставкой кабинета, объявлением вне Закона пользующихся влиянием групп; репрессией в отношении влиятельной политической финуры убийством главы государства; заговором, гражданской войны и др.

Одна из моделей прогноза - фрустрация. Это расхождение между уровнем притязаний на лучшую жизнь и уровнем достигнутого благосостояния. Фрустрация точно измерить невозможно, поэтому для этого используются косвенные характеристики.

Например, индикаторами нарастания притязаний на лучшую жизнь являются урбанизация, распространение грамотности, число радиоприемников на душу населения, образование профсоюзов. Индикаторами благосостояния - детская смертность, калорийность питания, число больничных коек на душу населенимя, обеспеченность водопроводной водой, душевой доход. Индикаторы ожидания - динамика душевого дохода, темпы роста капиталовложений в экономику в целом.

Некоторые инструменты, используемые для сравнения стран.

Сканирование Среды бизнеса в стране. Это систематизированная оценка внешних условий, которые могут отразиться на операциях фирмы.

Почти все МНК занимаются этим вопросом. В процессе сканирования компании стремятся получить информацию о состоянии экономики и остроте конкуренции. Поэтому сильна их зависимость от менеджеров, работающих за границей.

Сетки параметров. Ее можно использовать для сравнения стран по любым важным факторам. Сетки параметров являются инструментом, который позволяет:

- выявить приемлемые и неприемлемые для бизнеса условия;
- ранжировать страны по значительным переменным.

В упрощенную сетку параметров входят следующие факторы:

1) Допускается 100%-е владение собственностью.

2) Допускается лицензирование для филиалов, находящихся под контролем головной фирмы.

3) Доходность инвестиций:

а) величина необходимых инвестиций;

б) прямые издержки;

в) налоговая ставка;

г) емкость рынка текущая;

д) емкость рынка в ближайшие 3-10 лет;

4) Уровень риска;

5) Валютные проблемы;

6) Возможность политической нестабильности;

7) Законы, касающиеся бизнеса (сегодня, вближайшие 3-10 лет).

Матрица "возможности - риск".

С ее помощью фирма может:

· выбирать индикаторы и определять их статистический вес;

· оценивать каждую страну с помощью статистически взвешенных показателей;

· строить диаграммы, наглядно показывающие сравнительное положение различных стран с точки зрения возможностей и риска;

· отображать на диаграмме варианты с неодинаковым размахом операций;

· показывать на диаграмме ожидаемые изменения положении стран.

Значение матрицы состоит в отображении положения любой страны относительно других. Значения в матрице проставляются таким образом. Компания должна определить, какие именно факторы являются индикаторами риска и возможностей. Эти факторы затем необходимо взвесить, чтобы отобразить степень их важности. Далее каждую страну следует ранжировать по баллам от 1 до 10 по каждой позиции умножается на вес, приписанный переменной. Затем итоговые баллы по всем переменным с учетом риска для страны суммируются, что дает положение этой страны на оси рисков.

Матрица " привлекательность страны - конкурентоспособность компании". Эта матрица показывает соответствие продукции компании потребностям страны.

Для построения шкалы привлекательности используются такие переменные, как емкость рынка, потенциал его роста, степень контроля над ним, уровень бюрократизма в стране, наличие или отсутствия требований обязательного экспорта готовой продукции и применения местных комплектующих изделий наряду с фирменными, уровень инфляции, состояние торгового баланса и политическая стабильность.

При определении конкурентоспособности компании в стране учитываются: принадлежащая ей доля рынка, перспективы удержания этой доли, соответствие выпускаемой продукции потребностям страны, абсолютная прибыль на единицу продукции, прибыль в процентах к издержкам производства, приемлемость для страны своей программы на рынки в сравнении с конкурентами.

Стратегия диверсификации или концентрации деятельности.

Варианты стратегии, обеспечивающие в конечном счете прочные позиции на рынках многих стран, это:

· стратегия диверсификации деятельности, то есть быстрое проникновение на рынки многих стран и постепенное укрепление позиций на каждом из них;

· стратегия концентрации деятельности, то есть проникновение на один или несколько рынков и быстрое укрепление позиций на них перед началом проникновения в следующую группу рынков;

· гибридная стратегия, включающая аспекты обеих указанных выше стратегий.

Функция динамики объема продаж.

Она относится к объему продаж, возникающему при разных уровнях расходов на маркетинг.

Характеристики товарного рынка, влияющие на выбор стратегии диверсификации:

1. Функция динамики объема продаж;
2. Темпы роста продаж на каждом рынке;
3. Стабильность объема продаж на каждом рынке.
4. Временный отрыв от конкурентов;
5. Эффекты перелива.
6. Потребность в адаптации продукции к рынку.
7. Потребность в адаптации коммуникаций.
8. Эффект масштаба в распределительной сети.
9. Потребность в контроле программы.

Темпы роста объема продаж на каждом рынке.

Быстрый рост объема продаж говорит в пользу стратегии концентрации усилий. В этом случае следует использовать дополнительные средства для сохранения доли рынка.

Стабильность объема продаж на каждом рынке.

Чем стабильнее объем продаж и уровень прибыли на каком-то единичном рынке, тем ниже потребность в стратегии диверсификации. Аналогично, чем сильнее взаимосвязаны рынки, тем слабее эффект сглаживания от сбытовых операций на любом из них. Например, "Форд" не удалось добиться заметного эффекта сглаживания в паре Франция - Германия, этот эффект сильнее проявляется в паре США-Франция и США-Германия.

Время опережения конкурентов.

Если компания считает, что имеет значительный запас времени до того, как конкуренты скопируют или превзойдут то, что дает ей преимущества, тогда она сможет удержать под контролем свою экспансию, следуя стратегии концентрации усилий и превосходя конкурентов на других рынках.

Эффекты перелива. Они относятся к ситуациям, при которых программа маркетинга в одной стране обеспечивает ознакомление с изделием в других странах. В подобных случаях стратегия диверсификации более выгодна, так как новые потребители могут быть привлечены с минимальными дополнительными расходами.

Необходимость адаптации продукции, коммуникаций и распределительной сети к специфике рынков.

Адаптация означает для фирмы дополнительные издержки, так как:

- сложно распространять деятельность на многие рынки;
- трудно добиться проявления эффекта масштаба через диверсификацию усилий.

Потребность в контроле программы экспансии.

Для поддержания контроля требуются дополнительные ресурсы. Потребность в более жестком контроле может быть обусловлена рядом причин, включая страх перед тем, что внешее соглашение создает нового конкурента, или необходимость оказания потребителям более эффективной технической помощи.

Оценка инвестиционных предложений.

Трудности измерения. Данные по ставкам дохода от зарубежных операций получить непросто, так как трудно оценить доходность компании в целом. Но это проще осуществить по отноше-

нию к каждой из дочерних компаний. Значительная часть продаж и закупок заграничных филиалов может приходиться на оборот между подразделениями головной компании. Цены, запрашиваемые во внутрифирменных сделках, отражаются на прибыльности одного подразделения в сравнении с другими. Кроме того, база оценки чистой стоимости инвестиций в заграничное предприятие может быть указана неточно. Особенно если часть ее составляет стоимость экспортированного капиталоемкого оборудования, которое устарело, и компания не может использовать его ни в какой стране, кроме своего филиала. Если компания указывает высокую стоимость, ей могут ращрешить репатриацию более значительной части доходов.

Принятие решений без сравнительного анализа.

Если инвестиционное предложение удовлетворяет минимальным критериям приемлемости, то как правило, решение по нему принимается на основе прицила "да-нет". Конечно, до этого происходит тщательный отбор возможных проектов с помощью предварительного сканирования и промежуточных решений.

Одна из главных причин, не позволяющих многим фирмам сопоставлять инвестиционные возможности - большие затраты. Ведь зачастую компании просто не в состоянии одновременно выполнять множество исследований. Другой фактор - в каждый данный момент работы, связанные с технико- экономическим обоснованием возможных проектов, находятся на разной стадии завершения.

Существуют проблемы, вызванные фактором времени: государственное регулирование требует принятие решений в установленный срок.

Наконец, немногие компании могут позволить своим ресурсам лежать без дела, или использоваться с низкой доходностью в период ожидания. И дело не только в финансовых ресурсах. Конкретное опережение постепенно сходит на нет, если компания медлит с принятием инвестиционного решения.

Реинвестиционные решения.

Основную часть чистой стоимости иностранных инвестиций составляют реинвестируемые доходы заграничных филиалов, а не новые переводы капитала за границу.

Компании может понадобится несколько лет для реинвестирования с целью полной замены капитальных активов или для концентрации ресурсов в каком-то одном месте в соответствии с поставленными целями. В процессе деятельности доходы могут использоваться на дальнейшее расширение ассортимента, рынка, интеграцию производства.

Решения об изъятии капиталовложений (дивестиционные решения)

Фирмам приходится решать, каким именно образом прекратить свои операции в другой стране, если:

· они не соответствуют общей стратегии;

· существуют более перспективные альтернативы использования ресурсов.

Опыт показывает, что многие фирмы хотели бы стать более опытными и подкованными в дивестиционных вопросах.

Инвестиционные и дивестиционные решения фирмы должны быть взаимосвязаны и обусловлены стратегической ориентацией фирмы. Идеи инвестиционных проектов обычно зарождаются среди руководителей среднего звена, дивестиционные предложения обычно поступают с верхних уровней иерархии.

Дивестиции осуществляются путем продажи или простого закрытия предприятия. Но если фирма решает изъять свои капиталовложения из-за неблагоприятной политической и экономической ситуации в стране, то найти покупателя будет очень трудно, если только не продавить предприятие по бросовой цене.

Фирма не всегда в состоянии просто отказаться от своих инвестиций. Правительства ряда стран требуют от них гарантийных контрактов, по условиям которых потери от изъятия капиталовложений превышают чистую стоимость прямых инвестиций. Кроме того, крупные МНК не хотят, чторбы неблагоприятная для них информация становилась широко известной, а возвращение на оставленный ими рынок было сопряжено с трудностями, возникающими если они не уладили отношения с правительством покидаемой ими страны.

ГЛАВА 16

УПРАВЛЕНИЕ

К проблемам управления и контроля, с которыми сталкиваются компании, можно отнести следующие:

· где принимать решения?

· как добиться оптимизации глобальных операций?

· каким образом подразделения фирмы в разных странах должны отчитываться перед штаб - квартирой?

Главная проблема - контроль. Это и планирование, и проведение планов в жизнь, оценка и корректировка работы подразделений и фирмы в целом в направлении решения задач организации. Несколько факторов затрудняют контроль на международном уровне.

1. Расстояние. Географическая и культурная отдаленность разделяет страны, увеличивая вероятность ошибок, удлиняя и повышая стоимость межнациональных коммуникаций.

2. Разнообразие. Когда емкость рынка, характер конкурентной борьбы, продукция, стоимость рабочей силы, валюта и другие факторы делают любую страну отличной от другой, оценка эффективности работы предприятия, установление стандартов для корректировки, совершенствование стандартов для корректировки, совершенствование функций предприятий становится исключительно сложно.

3. Неконтролируемые факторы. Многие заграничные предприятия вынуждены сопротивляться: а) диктату внешних акционеров, чьи цели отличаются от целей головной компании; б) государственному регулированию, на которое предприятие влияние не имеет, но стремится его изменить.

4. Степень неопределенности. Сведения по экономике и промышленности отдельных стран гораздо менее содержительны, чем это необходимо. Кроме того, в нестабильных странах происходят быстрые изменения политических и экономических условий деятельности.

Ниже будут рассмотрены семь аспектов процесса управления и контроля на международном уровне: 1) место принятия решений; 2) организационная структура; 3) планирование; 4) изучение бизнеса; 5) корпоративная культура; 6) методы отчетности; 7) особые ситуации.

Место принятия решений.

Любая корпорация должна определить, где принимать решения по таким вопросам, как ассортиментная политика, приобретение фондов, размещение ликвидных активов. Чем выше уровень принятия решений в организации, тем в большей мере их можно считать централизованным, чем ниже уровень - тем ближе они к децентрализованным.

Полную централизацию и децентрализацию можно считать крайностями. Любая компания изменяет политику в соответствии с типом проблемы и конкретными обстоятельствами. Место, где принимаются решения, может зависеть от вида продукции, функции страны.

Показатели эффективности функционирования корпорации.

Издержки и целесообразность. Принятие многих решений нельзя отложить. Некоторые из них не могут быть приняты без установления личных контактов с управляющими филиалами или наблдений на месте. Корпорация должна учитывать, сколько времени требуется филиалам для получения помощи из штаб- квартиры. Управляющий отдаленной страны может быть вынужден самостоятельно принимать решения. Однако по мере развития средств связи и транспорта фактор расстояния теряет прежнее значение.

Перемещение ресурсов. Факторы производства и готовую продукцию можно перемещать с предприятия корпорации в одной стране на предприятие другой. Перемещение связано с определенными целями корпорации

Перемещением факторов производства - капитала, кадров и технологии - можно повысить прибыли корпорации. Без центрального пункта контроля пришлось бы передавать отчетную документацию от одного подразделения другому для того, чтобы выявить ресурсы. Аналогично, если экспортные операции между подразделениями необходимы для непрерывного производственного процесса, централизóванный контроль неизбежен. Централизацией можно избежать ценовой конкуренции между филиалами, приводящей к снижению доходов корпорации в целом.

Стандартизация. Единообразие выпускаемой продукции, закупок, методов ведения дела и политики корпораций в глобальном масштабе может компенсировать потери филиалов. Напри-

мер, стандартизация оборудования содействует снижению закупочных цен, расходов на обучение механиков; создает экономию в любом виде деятельности в единообразие ассортимента повышает гибкость при размещении заказов на поставки.

Единообразие политики приводит к тому, что заграничные филиалы не отклоняются от общей линии и методов ведения дел. А значит, контроль над ними будет сохранен.

Для привлечения на свою сторону широкой общественности руководство стран филиала может устанавливать льготные цены для местных государственных закупок и разрабатывать планы участия работников в прибылях.

Даже внутрифирменные решения о ценах и выпускаемой продукции могут повлиять на спрос в других странах. Это в большей степени верно, когда потребители товаров промышленного назначения хотят получить единообразную продукцию независимо от страны изготовления. Если цены значительно изменяются от страны к стране, потребители могут прийти в выводу, что дешевле импортировать , чем покупать конечную продукцию на месте.

Стратегия глобальной конкурентной борьбы.

Любая компания должна определять, что для нее целесообразнее - усиление конкурентных позиций в отдельных странах или же на глобальном уровне. Наличие настоящих или потенциальных потребителей и конкурентов в глобальном масштабе может обуславливать храктер решения о целесообразности повышения эффективности глобальной деятельности за счет филиалов в других странах . Например, ценовые уступки производителю автомобилей в Бразилии могут помочь расширению объема поставок из других стран, где покупатель имеет автомобильное производство.

Аргументы в пользу компетентности.

Компетентность управляющих филиалами является определяющим фактором. Но нереанистичной оценкой является то, что только руководители на местах знают положение дел в такой мере, что могут принимать единственно правильные решения.

Достоинства управляющих и местные условия.

Чем сильнее условия работы иностранного филиала отличаются от среду в стране базирования, тем в большей мере полно-

мочия делегируются на местный уровень. Чем больше доверия вызывают управляющие на местах, тем больше полномочий им делегируется.

К примеру "Нестле" децентрализована почти все решения по маркетингу, так как они требуют корректировки в соответствии с местными условиями.

К факторам, способствующим децентрализации управления относятся: многочисленная команда руководителей ев местах, длительность их работы в компании и хороший послужной список.

Факторы, связанные с конечной продукцией.

Характер выпускаемой продукции определяет уровень компетентности персонала штаб- квартиры и местных менеджеров Если речь идет о технически сложных видах продукции, обычно ее не нужно адаптировать к местным условиям. Поэтому можно принимать решения, одинаковые для большинства страновых филиалов.

Многие виды продуктов сначала продвигаются на самый крупный рынок, а только потом на меньшие где цикл жизни продукции движется к завершени. В таких случаях корпоративное руководство берет функции контроля на себя для избежания повторения одних и тех же ошибок.

Переменные времени и размеров предприятия.

Чем дольше компания работает на зарубежном рынке, тем больше обьем продаж за границей и богаче опыт разрешения проблем. Чем больше размах операций за границей и чем крупнее филиалы компании в отдельных странах, тем сильнее влияние этих факторов на выбор места принятия решения. Нарастание централизации происходит, когда формируется достаточно большой круг квалифицированных специалистов в штаб- квартире.

Степень важности решения.

При выборе места принятия решений надо учитывать важность конкретных решений. Главный вопрос сводится к тому, каковы допустимые потери в результате принятия плохого решения. Чем значительнее потенциальный ущерб, тем выше уровень, на котором находится функция контроля. Более важные решения всегда принимаются в штаб- квартире.

Аспекты децентрализации.

Эффективное использование филиалов. Если мнение филиалов игнорируется, компания может и не суметь разработать оптимальные межнациональные, стандартизированные программы. Кроме того, толковые менеджеры могут уйти в другие фирмы, где им будет отведена более значительная роль. Например, компания " Проктр энд Гембл" предоставила европейским филиалам почти полную автомонию в адаптации технологии, выпускаемой продукции и маркетинга к местным условиям.

Но при этом создала бюро, отвечающее за разработку стратегии для Европы в целом без учета местных особенностей, сильных качеств отдельных европейских филиалов и интересов их руководителей.

Национальная стратегия в сравнении с международной.

Глобальная стратегия имеет множество достоинств, но не все филиалы могут ее использовать. Это бывает, когда продукция тесно связана с уникальными нацилональными предпочтениями или когда местный государственный протекционизм защищает от конкурентов.

Учет эффективности работы филиалов.

Централизация процесса принятия решений может болезненно восприниматься местными управляющими, так как они в этом случае лишаются возможности:

· добиться максимальных результатов работы;

· обучаться, реализуя свои полномочия;

Система оплаты труда, при которой местные руководители премируются в зависимости от результатов работы корпорации в целом, может способствовать развитию глобального подхода на уровне каждого странового филиала.

Зависимость.

Слаборазвитые страны утверждают, что централизация процесса принятия решения ставит их в зависимое положение. Хотя существуют весомые аргументы в пользу централизованного проведения исследований и разработок в странах базирования: наличие множества людей, работающих непосредственно на компанию, близость частных исследовательских организаций и уни-

верситетов, общие выгоды от снижения уровня дублирования усилий при централизованном управлении исследованиями и разработками.

Даже в тех случаях, когда филиалам разрешено проведение НИОКР, для адаптации выпускаемой или разработки новой продукции, руководство корпорации может оказывать значительное влияние на них. МНК, допускающие выполнение за границей большей части исследований и разработок, редко предоставляют филиалам полную автономию в этих делах. Руководство корпорации может оставлять за собой распределение средств, утверждение планов, выдвижение предложений. В то же время филиалы могут обеспечивать приток информации под централизованные исследования и разработки.

Организационная структура.

С расширением зарубежных операций перед корпорацией встает задача адаптации ее организационной структуры к изменяющейся среде. Это делается для более эффективного приспособления деятельности заграничных филиалов к целям корпорации от форм и методов ведения операций и размещения производственных подразделений в стране базирования и за границей зависят налоги, расходы и контроль. Поэтому организационная структура оказывает большое влияние на достижение целей корпорации.

Степень важности операций.

Чем важнее для корпорации заграничные операции, тем выше уровень в организации, на который поступают отчеты зарубежных филиалов.

В фирмах, которые располагают заграничными филиалами и благоприятными условиями для торговли за рубежом, каждая функциональная группа вовлечена в эту деятельность.

Фирма же, которая экспортирует возникающие у нее излишки продукции периодически находится совсем на другом уровне организационной структуры. У нее нет необходимости в разработке соответствующей кадровой политики, программ подготовки и обучения. Ей не нужно рассматривать правовые или налоговые вопросы применительно к стране-импортеру. У нее нет проблем с переводом финансовых средств. Нет у нее и потребности в новых маркетинговых программах. В таких фирмах заниматься

зарубежными операциями может специалист, находящийся на невысоком уровне в иерархии корпорации.

Международный отдел.

В структуре фирмы он:

· способствует накоплению "критической массы", необходимой для повышения значения международных операций;

· может столкнуться с проблемами получения доступа к ресурсам, находящимся в распоряжении других отделов.

Подразделение, образованное по виду продукции.

Фирмы с высокой продуктовой диверсификацией охотно создают глобальные продуктовые отделения. Зачастую продуктовые группы даже в производстве внутри страны бывают полностью независимы друг от друга. Разные филиалы в одной и той же зарубежной стране отчитываются перед руководством различных продуктовых отделов в штаб- квартире.

Подразделение, образованное по региональному признаку.

Региональная структура привлекательна, когда зарубежные операции обширны и ни одна страна, ни один регион не занимают в них доминирующего положения. Такая структура чаще встречается среди европейских МНК типа " "Нестле", чем среди американских, так как для последних внутренний рынок имеет огромное значение.

Функциональная организационная структура.

Она применяется прежде всего компаниями, занимающимися добычей полезных ископаемых, так как их продукция однородна, а значит методы производства и маркетинга одинаковы.

В организациях такого типа зарубежный филиал отчитывается перед более чем одной вышеназванной группой. Так как каждая группа делит ответственность за международную деятельность с другими группами, то он от них зависит. Группы становятся более взаимосвязанными, начинают обмениваться информацией. Подразделение в матричной структуре конкурируют между собой за ресурсы.

Недостатком матричной формы является, то что группы неизбежно вступают в борьбу за дефицитные ресурсы. В таких усло-

виях особое доверие начальства ко конкурентному руководителю или группе, могут привести к тому, что управляющие начнут тратить свою энергию на приобретение такого авторитета. В итоге же при принятии корпоративных решений могут быть не выбраны те сферы, которые могли бы составить наилучший глобальный старатегический выбор. В результате достоинства матричной структуры будут нейтрализованы недружественными межличностными отношениями.

Динамичность организационных структур.

По мере расширения деятельности компании изменяется ее организационная структура. В силу динамики роста компании редко строят деятельность по упрощенным организационным структурам, представленным выше. Чаще всего любая организационная структура является смешанной. При этом особые обстоятельства, связанные со страной, продуктом или функцией, могут потребовать уникального подхода, не вписывающегося в общую структуру компании.

Механизмы координации.

Вместо того, чтобы изменять структуру, многие компании находят механизмы, позволяющие продуктовым, функциональным и региональным группам взаимодействовать друг с другом.

К таким приемам относятся, в частности, укрепление кадрового состава на уровне корпорации группами консультантов; постоянная дотация руководящих работников; расположение людей, работающих на внутренний и международный рынки, в непосредственной близости друг от друга; установление связей между филиалами в одной стране, для того, чтобы различные продуктовые группы могли при необходимости объединять свои действия; использование штабных отделов в аппарате управления для централизации функций, общих для более чем одного филиала.

Этархии.

В отличие от иерархического принципа многие фирмы используют метод, при котором менеджеры в альянсах оказываются равными среди равных.

Эта ситуация известна, как этархия. Считается, что этархия возникает, когда половина доходов поступает от альянсов, особенно

от совместных предприятий. В силу роста склонности компаний к созданиюальянсов контроль в большей мере зависит от убеждения или результатов переговоров, чем от власти вышестоящих.

Многие японские компании связаны между собой подобными узами в системе, называемой **кейрецу**. Ее суть в том, что каждая компания владеет небольшой долей собственности во всех других компаниях группы. Такое положение в группе "Мицубиси", в которой 28 серцевинных компаний, но ни одна не занимает доминирующего положения.

Размещение главной и региональных штаб - квартир.

Размещение персонала главной штаб- квартиры в международном центре обеспечивает:

· сокращение потерь времени на разъезды;

· доступ к услугам, необходимым для международной деятельности;

· снижение расходов на перемещение.

Но с ускорением и удешевлением средств транспорта и ростом быстродействия систем связи некоторые выгоды от выделения международной группы из штаб- квартиры уменьшились.

П л а н и р о в а н и е.

Без планирования лишь чисто случайно компания имеет шанс выбрать оптимальную с точки зрения результатов политику и практику ведения дел в конкретных странах.

Ниже приводится перечень характеристик, которые должны подпадать под планирование.

А. Выбор долгосрочных целей.

Б. Анализ внутренних возможностей.

1. Финансовые ресурсы.

1. Нынешние и будущие поступления наличности и потребности в ней.
2. Доступность капитала, в том числе заемного
3. Возможности перемещения средств.
4. Цели в отношении прибылей и дивидендов.

II. Людские ресурсы.

1. Число работников широкого профиля.

2. Число работников, обладающих навыками деятельности по отдельным функциям.

3. Возможность перемещения работников с одного предприятия на другое.

4. Уровень использования производственных мощностей.

5. Способность мобилизовать дополнительные ресурсы.

6. Отношение к международной деятельности.

III. Производственные ресурсы.

1. Использование мощностей и узкие места.

2.Монополистические характеристики.

3. Адаптация продукции, необходимая для продажи ее за рубежом.

4. Соотношение между наличным и стимулированным спросом.

5. Наличие транспорта.

IV. Влияние Среды.

1. Изменение в системе снабжения и колебания цен, включая внешнюю торговлю

2. Циклические и долгосрочные колебания спроса.

3. Сравнение с другими фирмами по признаку конкурентных возможностей.

4. Отношение общественности.

В. Цели на международных рынках.

I. С б ы т

1. Поддержание объема продаж.

2. Увеличение объема продаж.

3. Увеличение надбавок к ценам.

II. Издержки.

1. Снижени прямых издержек.

2. Перенос постоянных издержек.

3. Снижение или отсрочка выплаты налогов.

III. Снижение уровня риска.

1. Приобретение впрок дефицитных ресурсов.
2. Диверсификация рынков и источников снабжения.
3. Недопущение появления у конкурентов преимуществ.

Г. Анализ местных условий

I Некоторые факторы из перечисленных в блоке Б.

II. Финансовые факторы.

1. Методы оценки деятельности на местах.
2. Системы налогообложения "де факто" и " де юре".
3. Сроки осуществления расчетов с дебиторами, поставщиками и кредиторами.
4. Потребность в инвесторах и потребителях.
5. Государственные приоритеты в отношении использования фондов.

III. Маркетинговые факторы

1. Стоимость получения и доступность данных по рынкам.
2. Методы издержек распределения.
3. Характер конкуренции.
4. Государственное регулирование цен, рекламной деятельности и т.д.

IV. Прочие факторы.

1. Отношение к бизнесу в целом.
2. Отношение к иностранным предприятиям.
3. Политическая и экономическая стабильность.

Д. Выбор альтернатив.

I. Размещение производственных мощностей.

II. Распределение сбытовых целей.

III. Уровень вовлеченности в международную деятельность.

IV. Стратегия в отношении ассортимента.

V. Перемещение факторов производства и стратегия приобретения других компаний.

VI. Расположение альтернатив в порядке приоритетов.

E. Реализация.

I. Установка целей.

1. Объем производства.
2. Издержки производства.
3. Объем продаж

II. Отчеты, показывающие, где происходят отклонения от намеченных целей.

III. Анализ Среды, который может способствовать изменению конечных результатов.

IV. Корректировка, если она возможна.

V. Переход на план действий в непредвиденных обстоятельствах.

Исследования среды бизнеса.

Исследования среды бизнеса предпринимаются для уменьшения неопределенности в процессе принятия решений, оценки достоинств существующих программ. Уменьшение неопределенности подразумевает ответы на ряд вопросов:

Имеется ли рынок для конкретной продукции?

Дают ли экономические и политические обстоятельства основание рассчитывать на разумную степень определенности в деловых операциях?

Доступны ли новые источники средств или возможности сбыта?

Где они находятся?

Размах исследований.

Компании редко удается собрать всю необходимую информацию. Это обусловлено временными ограничениями, стоимостью информации, величиной региона, в котором оперирует МНК. На основе этих данных компания может расположить исследовательские проекты в порядке их предпочтения.

Проблемы качества информации.

Нехватка сведений или наличие устаревших и точных данных по многим странам сильно затрудняют исследования и повышают их стоимость. Исследуя выборки, основанные на доступной информации, фирма может сделать довольно точные выводы от-

носительно емкости и расположения сегментов рынка. Фирмы могут использовать результаты многочисленных бихевиористических исследований, посвященных предпочтениям и привычкам потребителей.

Существуют страны в которых такого рода информация не собирается . В таких странах бизнесом приходится заниматься в атмосфере секретности. В подобной ситуации только путем дорогостоящих первичных исследований можно выбрать нужные варианты решений.

Внешние источники информации.

Основные источники информации - это фирмы, живущие за счет ее продажей; фирмы, предлагающие различные услуги в связи с международным бизнесом; государственные учреждения и международные организации.

Индивидуализированные отчеты.

В любой стране действуют фирмы, специализирующиеся на изучении рынка. Такой источник информации является наиболее дорогостоящим в силу его индивидуализированного характера. Однако получение требуемой информации часто оправдывает понесенные расходы.

Специализированные исследования.

Некоторые исследовательские организации выполняют специфические исследования, результаты исследований оформляют в виде справочника и продают их намного дешевле, чем в случае индивидуализированных исследований.

Фирмы деловых услуг.

Почти все организации, обслуживающие международные операции, публикуют отчеты, доступные потенциальным клиентам Хотя этим отчетам недостает специфических подробностей, важных для принятия решений, тем не менее они содержат общую полезную информацию.

Государственные учреждения.

Правительство страны - тоже источник информации. Когда государство заинтересовано в стимулировании иностранного

бизнеса на своей территории, количество и многообразие статистической информации могут быть значительными.

Международные организации и агентства.

Многочисленные международные организации содержатся за счет многих стран, располагают исследовательскими группами, которые занимаются технико-экономическим обоснованием проектов.

Торговые ассоциации.

Они собирают, оценивают, распространяют разнообразную информацию, относящуюся к техническим и конкурентным показателям отрасли. Часть этой информации отражена на страницах торговых журналов.

Сбор информации собственными силами.

МНК приходится выполнять многие исследования за границей своими силами. Исследование может заключаться в наблюдении и интервьюировании. Исследователи могут увидеть, какие товары имеются на рынке, кто и где их покупает, обнаружить скрытые точки распределения и установить уровень конкуренции.

Корпоративная культура.

Любая корпорация исповедует некие общие ценности, разделяемые всеми ее работниками. Эти ценности образуют корпоративную культуру и формирует механизм контроля. Фирмы пытаются распространять корпоративную культуру, обеспечивая более тесные контракты между руководителями филиалов из разных стран. Частые перемещения менеджеров из одной страны в другую расширяют представления этих людей и повышают их преданность системе ценностей и целей корпорации. В результате упрощаются процедурные вопросы, уменьшаются потребность в коммуникациях внутри управленческой пирамиды и необходимость контроля за деятельностью филиалов.

Отчетность.

Потребность в отчетах.

Штаб- квартира МНК нуждается в своевременном поступлении отчетов всех операционных подразделений, чтобы можно было правильно распределять ресурсы, корректировать планы и

вознаграждать работников. Отчетность характеризуется следующим:

1. Решения по использованию капитала, кадров и технологии принимаются непрерывно. Поэтому периодичность поступления отчетов должна быть высокой;

2. Планы необходимо обновлять, чтобы сделать их более реалистичными и повысить вероятность достижения целей.

3. Отчеты необходимы для оценки эффективности действий сотрудников различных операционных подразделений компаний.

Типы систем отчетности.

Почти все МНК используют системы отчетности филиалов, подобные принятым в стране базирования. Экономичнее ориентироваться на отчеты одних и тех же типов, так как отпадает необходимость в разработке новых механизмов отчетности, а руководители корпорации хорошо знакомы с системой, перенесенной в другие страны без изменений. Кроме того, отчеты, сходные по форме, дают возможность руководству сравнивать один филиал с другим.

Главное назначение систем отчетности в МНК - обеспечение адекватной прибыльности путем обнаружения отклонений от плана, что способствует выявлению проблем.

Проблемы отчетности.

Результаты работы филиалов или руководителей.

Фирмам следует оценивать деятельность филиалов отдельно от работы их руководителей. Последних не наказывают за условия и события, находящиеся вне сферы их контроля. Однако в различных компаниях сильно различаются мнения о том, что следует учитывать при оценке менеджеров на местах.

Сравнение издержек и систем бухучета.

Трудно сравнивать филиалы, расположенные в разных странах, с помощью стандартных показателей эффективности деятельности. Различная практика бухучета может создавать проблемы. Поэтому почти все МНК ведут один комплект бухгалтерских книг, который соответствует принципам головной компании, и еще один, удовлетворяющий местным требованиям к бухучету.

Страновый риск.

При оценке инвестиционных возможностей почти все компании исходят из минимально необходимого уровня дохода на инвестиции, когда речь идет о странах высокого риска. Поступив таким образом, компания должна расчитывать, что ее предприятие в такой стране будет работать так, чтобы оправдать надежды на высокую прибыль.

Показатели оценки.

Каждый способ составления количественных показателей оценки на международном уровне имеет недостатки. Поэтому для многих предпочтительнее бывает система, основанная на совокупности показателей. Обычно в оценке филиалов и их руководителей преобладают финансовые критерии. Наиболее важные из них - сопоставление плановой и фактической прибыли, планового и фактического объема продаж и дохода на капитал. Из нефинансовых критериев используются: прирост доли рынка, принадлежащей филиалу; контроль качества и отношения с правительством страны-реципиента. Фирмам следует также оценивать результаты деятельности филиалов в соответствии с утвержденными бюджетами.

Приобретение информации.

Штаб-квартире корпорации всегда требуется дополнительная информация. Ее можно классифицировать так:

1. Информация для координации из центра (например, о кассовой наличности и потребностях филиалов в ней)

2. Информация о внешних условиях (результатах анализа политической обстановки и состояния экономики на местах)

3. Информация, необходимая для реализации обратной связи между головной компанией и филиалами (данные о прорывах в области исследований и разработок).

4. Данные по обмену информацией между взаимосвязанными филиалами.

5. Информация для внешней отчетности.

Так как информационные потребности очень широки, компании сталкиваются с двумя проблемами:

1. Расходы на информацию могут оказаться чрезмерно высокими в сравнении с ее ценностью;

2. Возникает "информационный потоп" то есть ее избыточность.

Совместимость.

Совместимость информации филиалов и руководства корп рации является тоже проблемой. Потому руководство компан может оказаться перед диллемой: сравнивать несопоставимы данные или требовать дополнительные данные от филиалов, ч связано с лишними расходами. Некоторые фирмы поэтому соб рают информацию в разных формах и отправляют затем копи результаты ее анализа в централизованные банки данных.

Кроме того, используемые в разных странах методы обрабо ки данных часто не совпадают. Введение же единообразного по хода стоит очень дорого.

Информационные центры.

Такие центры позволяют фирмам выбирать между центра зацией и децентрализацией.

Ограничения, распространяющие на передачу данных.

Многие страны ограничивают потоки данных:

- чтобы помешать нарушению права личности на неприкосн венность;
- чтобы обеспечить защиту экономики;
- из стратегических соображений.

Управление в специфических ситуациях.

Приобретения.

Политика расширения путем приобретения новых фирм м жет привести к тому, что отдельные территории оказались в ве нии более чем одного филиала; а также появляются новые на пр ления бизнеса, в которых руководство корпорации не облада опытом; возможна привычка к автономии руководителей прио ретенных фирм. Сопротивление может исходить не только от пе сонала нового филиала, но и от государственных учреждений

Переход от национальной к глобальной стратегии.

Непросто переместить контроль с мест в центр, когда руков дители страновых подразделений привыкли к значительной ав номии.

Особенно это сложно при переходе от национальной к гл бальной стратегии.

Отделения или филиалы.

Главная фирма, создавая предприятие за границей, должна решить - будет оно отделением или филиалом.

Отделение не является самостоятельным и может функционировать, только будучи 100-% ной стоимостью головной компании. Филиал - индивидуальная компания даже если головная компания обладает всеми ее акциями с правом голоса. В силу юридической самостоятельности филиала креторы не могут претендовать на активы головной компании. Это основной довод в пользу предпочтения филиала перед отделением. Кроме того, различаются налогообложения и льготы, предоставляемые филиалами и отделениям. У них также разные издержки и возможности мобилизации капитала.

Сравнение юридических форм организации.

Число юридических форм весьма значительно. Поэтому фирма создающая филиал в зарубежной стране, должна учитывать соответствующие им аспекты. Среди них - неодинаковая ответственность по долгам; возможность передачи прав собственности; необходимое число акционеров; число иностранцев, которые могут входить в совет директоров; объем информации, подлежащей публикации, способности приобретения акций через некапитальные вклады; характер допустимой деятельности; минимальные требования к уровню собственного капитала. До принятия окончательного решения фирме следует проанализировать все эти различия через призму своих целей.

Контроль при владении минимумом акций.

Осуществлять контроль зарубежного филиала, не владея контрольным пакетом акций, обычно труднее. Однако разработаны механизмы решения этой проблемы. Среди них - удержание контроля над определенным активом, который является жизненно необходимым для работы заграничного предприятия (например, над патентами, фабричной маркой или сырьем); административные средства (например, разделение акционерного капитала на акции с правом голоса и без права голоса; заключение вспомогательного соглашения с держателем контрольного пакета о создании оперативного совета, в котором инвестор с пакетом, не дающим права контроля, получает большинство среди членов комитета.

Юридические формы, не связанные с акционерным капиталом.

Применение разнообразных форм ведения операций могут приводить к изменению сфер ответственности в организации. Иначе может оказаться, что не все отделы в равной мере участвуют во всех формах деятельности. Фирма должна - также планировать организационные изменения, чтобы сводить к минимуму препятствия при передачи ответственности от одной группы к другой.

Проблемы качества данных по международным операциям.

Причины неточности данных.

Главная из них - неспособность государств собирать необходимые сведения из-за: ограниченности ресурсов в национальном бюжете; уровня образования государственных чиновников, которые ведут и анализируют точные записи; экономические факторы, задерживающие информацию иногда на несколько лет.

Неточности в информации могут быть вызваны также неточностью значительной части академических исследований, посвященных описанию практики бюзнеса. В таких публикациях чаще всего описываются необычные случаи, так как они более интересны читателю.

Стремление и умение людей скрывать данные о себе тоже искажают информацию. Такое поведение от части обусловлено незарегистрированной криминальной деятельностью.

Проблемы сопоставимости.

К ним относятся:

· расхождения между базовыми годами;

· различия в определении категорий (например, семейный доход, грамотность; амортизация и т.д.);

· различное измерение притока инвестиций;

· расхождение в распределении доходов затрудняют сравнение данных по ВНП и доходам на душу населения;

· искажения из-за пересчета данных из одной валюты в другую.

ЧАСТЬ 7

ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ, УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИЯМИ И СМЕЖНЫЕ ВОПРОСЫ

Принципы маркетинга на отечественных и международных рынках одни и те же, однако менеджеры:

· нередко недооценивают специфику зарубежной Среды;

· неверно интерпретируют информацию о состоянии зарубежного рынка.

Глобальные программы в сравнении с отечественными:

· не способствуют решению проблем в случае принятия одной из них;

· могут быть равной значимости по отношению друг к другу.

ГЛАВА 17.
АНАЛИЗ РАЗМЕРА РЫНКА.

Руководству компании для определения вероятного спроса на свою продукцию надо оценить возможный объем сбыта товаров такой же категории для всех фирм на данном рынке. А затем рассчитать свою потенциальную долю рынка. В развитых странах обычно имеется информация о потреблении для дорогостоящих исследований. В слаборазвитых странах используют менее дорогие способы с использованием опубликованных в прессе данных.

Общий потенциал рынка.

Существующие модели потребления. В национальном экономическом планировании для определения количества ресурсов, затрачиваемых отраслями для выпуска конкретного продукта,, используется метод "затраты - выпуск". Многие страны публикуют таблицы "затраты - выпуск". Используя их, менеджеры могут прогнозировать общий объем изменения сбыта для данного типа продукции, а также уровень потребления для каждого сектора. Недостатками этого метода являются:

1) данные в таблицах "затраты - выпуск" - приблизительны;

2) зависимость между отраслями и видами ресурсов может быть неточной;

3) таблицы могут быть составлены за много лет до того, как опубликованы.

Данные по другим странам. Объем продаж товара в одной стране может зависеть от тех же условий, которые определяют его в другой стране. В частности, спрос на товар может непосредственно зависеть от изменения доходов населения. Но в то же время для некоторых товаров такой анализ не состоятелен, так как на спрос влияют другие факторы. Другая проблема - метод статичен. На практике быстро происходят изменения технологии и цен.

Данные временного ряда. Когда товарооборот осуществляется по определенной схеме, то можно использовать данные прошлого периода для прогноза на будущее.

Эластичность дохода. Общепринятые средством прогнозирования спроса является деление процента изменения, коснувшегося спроса на продукцию, на процент изменения дохода. Если полученный показатель превышает 1, то спрос на продукцию - эластичный , если меньше 1 - спрос неэластичный. В первом случае велика вероятность повышения или уменьшения объема продаж на процент, который выше, чем процент изменения дохода, во втором - ниже, чем процент изменения дохода. Спрос на товары первой необходимости, (продукты питания, например) отличается меньшей эластичностью, чем спрос на товары дискреционные (покупаемые по усмотрению).

Этот метод может тоже оказаться неэффективным, так как показатель эластичности по отношению к доходу может иметь погрешности.

Регрессионный анализ. Используя данные, осванные на исторической связи между спросом и другими показателями в определенный период, фирма может построить уравнение регрессии. Оно показывает зависимость спроса от конкретных показателей.

Анализ неиспользованных резервов.

После оценки потенциала рынка с помощью описанных выше методов, компания должна просчитать корректность своей стратегии в рамках каждого рынка. В таком случае полезен метод **анализ разрывов** (то есть анализ неиспользованных резервов). Если товарооборот компании ниже, чем прогнозируемый потенциал рынка, значит у нее есть возможность увеличить объем продж, но при учете различий в методах торговли, условиях конкуренции, ассортименте продукции и распределении ее на рынке.

Таким образом, различи между общим потенциалом рынка и объемом продаж конкретной компании прямо связаны со следующими областями бизнеса:

· деловая практика (когда все конкурирующие фирмы продают меньше продукции, чем позволяет потенциал рынка)

· острейшая конкурентная борьба;

· ассортимент (компания не обеспечила достаточного разнообразия продукции);

· распределение на рынке (компания не смогла обеспечить рынок в географическом аспекте и по интенсивности снабжения).

Политика в области выпуска продукции.

Основные принципы. Они таковы:

1. Продаем то, что производим;

2. Производим то, что продаем;

3. Модифицируем то, что производим, согласно запросам зарубежных потребителей.

Продаем то, что производим.

Существует три обстоятельства, которые делают применение такого подхода обоснованным:

1) Пассивные статьи экспорта избыточной на отечественном рынке продукции.

2) Существование сегментов зарубежного рынка, похожих на рынок, для которого предназначалась продукция;

3) Стандартизация продукции может вызвать такое понижение цен, что значительная группа потребителей из многих стран начнет отказываться от отечественной продукции в пользу более дешевой, хотя и менее качественной.

Многие фирмы начинают продавать свою продукцию за границей достаточно пассивно, когда:

· проводится широкая рекламная кампания;

· иностранные агенты по закупке ищут новые виды продукции.

Фирма может обнаружить , что за границей есть сегменты рынка, где ее продукция приобретается. Иногда продукция имеет универсальные свойства (например, французское шампанское). Международные фирмы, действующие в небольших развивающихся странах, как можно меньше модифицируют продукцию, так как эти затраты нерентабельны.

Наилучшие возможности для реализации товара более чем в одной стране возникают, когда потребительские характеристики схожи и происходит утечка информации о конкретной продукции.

Стандартизация продукции независимо от того, является ли фирма экспортером или располагает зарубежной производственной базой, значительно снижает затраты.

Производим то, что продаем.

Это наиболее типичная стратегия, отражающая ярко выраженную реакцию на запросы потребителей в другой стране. Но она однако не исключает использование стандартизации. Изделия, разработанные для конкретного сегмента мирового рынка, имеют большие возможности для использования в промышленности.

Фирма, действующая по этому принципу , может осуществлять его применительно к своему производству пассивно. Все чаще агенты по закупкам первоначально выявляют и устанавливают требуемые характеристики продукции, а затем активно подыскивают зарубежных производителей для произодства готовой продукции или ее компонентов.

Модифицируем то, что производим, согласно запросам зарубежных потребителей.

Это одна из наиболее распространенных стратегий. Она позволяет сочетать ориентацию на продукцию с ориентацией на покупателя. Отказ от модификации продукции согласно требованиям иностранных рынков означает большую вероятность снижения объема продаж.

Аргументы в пользу модификации продукции.

Правовые факторы . Конкретные требования, предъявляемые к фирмам правовыми актами, очень разнообразны. Но все они направлены на защиту населения, соприкасающегося с продукцией или услугами фирм. Фармацевтические изделия и продукты питания подвергаются проверке в первую очередь на предмет чистоты, качества, а также декларирования содержания. Автомобили, например, тоже должны отвечать требованиям безопасности и нормативам безопасности окружающей среды.

Когда правовые нормы за рубежом менее жесткие, чем отечественные, фирма, как правило, не должна модифицировать свою

продукцию для сбыта в другой стране. Но ей приходится сопоставлять и взвешивать последствия от возможной потери зарубежного рынка из-за того, что туда направляется продукция более высоких стандартов.

Все чаще звучит вопрос о том, в какой степени продукция должна отвечать международным стандартам, с тем, чтобы исключить некоторые бесполезные модификации продукции ряда стран. Например, ширина железнодорожного полотна и формы электрических розеток все еще остаются не унифицированными. Этот факт отражает сопротивление потребителей и экономические проблемы. Ведь любая перемена всегда влечет большие затраты.

Непрямые правовые требования могут также влиять на характеристики продукции и спрос на нее. Например, высокие налоги на автомашины большой грузоподъемности, приведут к тому, что спрос будет смещен в сторону меньших по размерам автомобилей, что косвенно обусловит изменение спроса и скажется на объеме продаж шин, марке используемого бензина и т.д.

Культурные различия.

Динамика потребительского поведения сложна, поэтому всегда трудно определить, будет ли появление обновленных или принципиально других товаров принято благожелательно. Исследование культурных различий позволяет точнее определить области возникновения проблем. Например, западные фирмы по производству косметики смогли завоевать лишь небольшую долю японского рынка косметических товаров. Так как факторы культурных различий обуславливают несовместимость ряда западных образцов косметики с японским рынком. Так, в Японии почти не пользуются духами, пена для ванн, по мнению, японцев непрактична ни для домашнего душа, ни для общественных бань.

Экономические факторы.

Уровень личных доходов и разработанность систем инфраструктуры сказываются на спрос. Если доход потребителей невысок, то международная фирма не сможет реализовать в значительном количестве свою продукцию.

Даже если какой-то сегмент рынка характеризуется достаточным доходом потребителей, общий уровень развития экономики может оказаться таким, что продукцию все же придется изменить.

Руководство заводов за рубежом, например, может столкнуться с необходимостью учета низкого образовательного уровня операторов - станочников. В результате характеристики изделия могут быть упрощены.

Затраты на модификацию продукции.

Стандартизация изделий всегда обеспечивает огромную экономию. Централизация выпуска изделий тоже приводит к экономии за счет роста масштабов производства. Но даже если размещение производства рассредоточено, стандартизация продукции снижает затраты на ее разработку и обеспечивает более простой и сравнимый контроль уровня затрат.

Помимо перечисленных существуют разнообразные способы снижения затрат. Например, производство, нуждающееся в высоком уровне постоянных капитальных затрат, может выиграть от организации крупносерийного или массового выпуска продукции в отличие от производств, для которых характерно обратное соотношение переменных и постоянных затрат.

Однако некоторые способы снижения затрат иногда значительно влияют на спрос. Например, изменение экспортерами упаковки продукции.

Фирма может также прибегнуть к известной стратегии достижения компромисса между унификацией и своеобразием своей продукции. А именно: подвергнуть стандартизации большое количество составных частей, а изменению - конечные характеристики.

Другая стратегия - проведение с относительно редкой периодичностью модификации продукции на необльших рынках, что позволяет распределять постоянные затраты, связанные с производством, на более крупный объем продаж.

Размер и структура ассортимента продукции.

Большинство компаний производит многономенклатурную продукцию. Однако на зарубежном рынке не вся эта продукция может быть реализована и обеспечит фирме окупаемость затрат на его завоевание. Расширение ассортимента позволяет экономить на стадии распределения сужение - приводит к повышению концентрации производства.

Фирма постоянно должна оценивать - следует ли включать какие - то новые изделия в ассортимент ее торговли за рубежом.

При этом следует учитывать влияние такой меры на объем продаж и сравнительные затраты при производстве.

Если зарубежный рынок меньше отечественного, то торговые издержки на единицу продукции могут быть высокими из-за больших постоянных затрат, связанных со сбытом. В этом случае фирма может принять стратегию расширения масштабов предполагаемого производства.

Влияние жизненного цикла продукции.

Его продолжительность и форма кривой различаются по странам:

· временем вхождения в рынок;

· конфигурацией кривой роста;

Ценообразование.

Ценообразование на международном рынке более сложное, чем на национальном, по следующим причинам:

1). Различна степень государственного вмешательства в экономику;

2). Разнообразнее рынки;

3). Цены при экспортировании продукции возрастают;

4). Существуют расхождения в практике установления фиксированных и изменяющихся цен;

5). Имеются различия в стратегиях ведения конкурентной борьбы на международной арене.

Государственное вмешательство.

В каждой стране есть законы, касающиеся цен нна потребительские товары. Регулирование цен правительством может привести:

· к установлению минимальных или максимальных цен;

· к запрещению установления конкурентоспособных цен.

Иллюстрацией этого может слудить принятый в Германии Закон о несправедливой конкуренции. Он запрещает использование купонов, льгот покупателям большого количества товаров в рекламных целях. Иностранная фирма, использовавшая эти меры, должна искать другие методы продвижения продукции.

Другой вид регулирования, ограничивающий свободу ценообразования, связан с генеральным соглашением по тарифам и тор-

говле предусматривает в качестве одной изантидемпинговых норм установление ограничений на те импортные товары, цены на которые оказываются ниже потребительской цены в стране- экспортере.

Фирма импортирует продукцию за границу по более низкой, чем на внутреннем рынке, цене по нескольким причинам:

· намерение испробовать систему сбыта зарубежного рынка;

· изучение рынка;

· из-за конкуренции и спроса.

Большее разнообразие рынков.

У фирмы существует много способов разделения внутреннего рынка на сегменты и назначения в рамках каждого из них разных цен. Международные рынки отличаются еще большим разнообразием возможностей установления цен. Например, в США морские ежи нельзя продать даже по самой низкой цене. Тогда как в Японии они считаются деликатесом. Свободно устанавливать цены фирма может и в условиях, близких к монополии.

Разнообразие в ценообразовании может создаваться и за счет стереотипов страны - потребителя Так, американцы выше отечественных ценят немецкие автомобили, а японские выше немецких считают отечественные.

Спрос во многом зависит от формы расчета за покупки - наличной или кредитной.

Увеличение цен при экспорте продукции.

При реализации продукции на экспорт могут возникнуть два обстоятельства, которые приведут к увеличению цен на товары для потребителя:

1. Каналы распределения являются длиннее из-за больших расстояний;

2. Приходится привлекать организации, знакомые с практикой организации сбыта на зарубежном рынке;

3. Транспортные тарифы могут быть перенесены на счет покупателя в увеличенном размере.

Колебания валютных курсов и изменения цен.

Фирмам, привыкшим к проведению операций в одной относительно стабильной валюте, формировать цены в нестабильной валюте довольно непросто.

Поступившая прибыль от реализации при этом может оказаться лишь результатом неудачной попытки поправки на инфляцию при реализации первой партии продукции, в то время как ее большая часть все еще хранится на складе.

Другие проблемы ценообразования вследствии инфляции:

1). Получение фондов в иностранной валюте, которые после конвертации приносят меньше прибыли, чем планировалось;

2) постоянное изменение цен в качестве компенсации изменений затрат.

При необходимости частого изменения цен в условиях инфляции практически невозможно устанавливать цены в коммерческих письмах и рекламных каталогах. То же обстоятельство сказывается и на ценообразовании большого числа продуктов, потенциального конкурентоспособных на международных рынках.

Когда фирмы реализуют похожую продукцию бошее чем в одной стране, расхождения цен между странами не должны заметно превышать затраты на доставку товаров из страны, где на них установлены более низкие цены. Иначе это чревато перемещением избыточного спроса с одного рынка на другой. Изготовители безалкогольных напитков могут без труда варьировать свои цены в большом диапазоне в разных странах, так как затраты на транспортировку крупных партий товара через границу не окупаются. Однако более дорогостоящие товары, например, фотоаппараты, могут стать предметом купли на зарубежном рынке и ввоза в свою страну для перепродажи.

Фиксированные и изменяющиеся цены.

Уровень розничных цен в странах зависит от того:

· устанавливаются ли они фирмами производителями;

· являются ли цены в магазинах фиксированными или договорными;

· в каких торговых предприятиях принято вести переговоры по поводу условий купли - продажи товара.

Столкновение с конкурентами на международном уровне.

С выходом на мировой рынок у фирмы расширяются возможности столкновения с потенциальными конкурентами. В таких случаях решения по ценообразованию следует рассматривать в терминах стратегии глобальной конкурентоспособности. Напри-

мер, американская компания "Проктр энд Гэмбл" снизили на японском рынке цены на растворители и моющие средства и вынудили своего конкурента японскую фирму "Као" заморозить свои цены на 12 лет на уровне ниже цен " Проктр энд Гэмбл".

Реклама и продвижение продукции на рынок.

Метод "тяни - толкай".

Продвижение продукции может происходить методом "толкай" в случае совершенствования самих способов торговли или как метод "тяни" в случае интенсивного влияния на спрос через средства массовой информации.

Пример первого - продажа энциклопедии с доставкой на дом, второго - реклама марки сигарет в журнале.

Большинство фирм действуют по принципу "тяни - толкай", и сочетают два метода.

Различия между этими методами заключаются в следующем:

1) тип системы распределения;

2) размер затрат и наличие средств массовой информации для выхода на целевые рынки;

3) отношение потребителей к источникам информации;

4) цена товара в соотношении с доходами.

Как правило, чем больше жестко контролируется система распределения, тем вероятнее, что фирма должна прибегнуть к стратегии улучшения способов торговли, так как для привлечения агентов по продаже потребуется затратить намного больше усилий.

Из-за разнообразия национальных условий проблемы рекламной деятельности также чрезвычайно разнообразны проблемы рекламной деятельности.

Франция и США - примеры разного влияния факторов культуры на использование методов улучшения торговли и влияния на спрос. Так, американские домохозяйки тратят много времени на телевидение и чтение журналов. При покупке новых товаров они больше полагаются на рекламу и мнение друзей. Французские домохозяйки проводят больше времени в магазинах, изучая витрины и прилавки, выслушивая мнения розничных торговцев.

Но в любом случае на характер рекламной деятельности влияет прежде всего доля стоимости покупки в доходах.

Стандартизация рекламных программ.

Экономия посредством возможно более частого использования одинаковых рекламных программ как на глобальном уровне, так и на уровне стран со сходными качественными характеристиками - это стандартизация рекламы.

Снижение затрат в этом случае происходит за счет экономии времени руководителей высшего звена на проведение рекламных кампаний.

Кроме того, целью стандартизации является улучшение качества рекламной деятельности на уровне отдельных стран.

Стандартизация способствует также тому, что фирма создает себе в международном масштабе имидж и служит стремлению их ускорить выход своей продукции на рынки разных стран.

Стандартизированная реклама обычно легкоузнаваема на разных рынках, но не унифицирована для каждого из них. Полная стандартизация создает ряд проблем:

- перевод на другой язык;
- соответствие законодательству;
- информационные потребности.

Перевод.

Так как артикуляция в разных языках почти не совпадает, дублирование рекламных роликов становится проблемой. К тому же некоторые обороты речи и игра слов не поддается переводу. Одни и те же слова на разных языках могут иметь разный смысл.

Соответствие закону.

Что официально разрешено в одной стране, может быть запрещено в другой. Основные причины таких несовпадений - особенности, касающиеся защиты потребителей и конкурента способности, охраны гражданских прав, норм морали, национализм. С точки зрения протекционизма, политика стран различается: по объему "допустимого обмана", по тому, что можно рекламировать для детей, по целесообразности включения предупреждений о возможных вредных воздействиях рекламируемого изделия по степени полноты перечисления ингредиентов продукта.

В некоторых странах (например Филиппины) запрещается проводить прямые сравнения конкурирующих марок. Несколько стран имеют правовые ограничения на включение сексуаль-

ных элементов в рекламу. По соображениям морали реклама некоторых видов продукции в ряде стран ограничена. Есть страны, которые ограничивают ввоз зарубежных фильмов аудиокассет, плакатов и других рекламных материалов путем введения таможенных налогов на импорт, назначения квот, наложения эмбарго.

Информационные потребности.

Характерные для одной страны темы не всегда актуальны для другой. Так, кампания фирмы по изготовлению кредитных карточек "Американ Экспресс" в Америке была нацелена на завоевание доли рынка за счет вытеснения карточек других фирм. В Европе она столкнулась с необходимостью популяризации самой практики использования кредитных карточек.

Критика со стороны развивающихся стран.

Критики утверждают, что реаламная деятельность МНК приводит к тому, что потребление их продукции в СРС может принять чрезмерный и опасный характер. Так было при употреблении молочной смеси для новорожденных фирмы "Нестле" в слаборазвитых странах. В 1984 году Всемирная организация здравоохранения приняла нормы, ограничивающие рекламирование молочной смеси для грудных детей в развивающихся странах.

Фирменные знаки.

Многонациональные компании в отношении знака своей товарной продукции должны принять четыре основных решения: целесообразность маркировки, выбор марки производителя или торгового посредника; применение одной или нескольких торговых марок; масштаб ее рекламирования - местный или международный. Но применение стандартизированных товарных знаков на международном уровне сопряжено, как показывает опыт, со многими проблемами.

Языковые факторы.

Одна из проблем - многообразие ассоциаций, которые может вызвать одно название на разных языках. Например, название автомобиля "Нова" компании "Дженерал Моторс" в Латинской Америке воспринялось как " но ва" - " не работает".

В названии торговой марки могут присутствовать звуки, которые вообще отсутствуют в языке другой страны, или она может быть созвучна с каким - то неприличным словом.

Приобретение других компаний.

Фирмы расширяют границы своей деятельности преимущественно за счет приобретения других компаний, расположенных за рубежом, которые уже наладили выпуск фирменной продукции. Например, когда фирма "Нестле" приобрела фирму "Карнейшен", то название последней было столь известным в США, что его сохранили в дополнение к фирменному товарному знаку на консервированном молоке.

Национальный имидж.

Фирмы должны специально рассматривать вопрос о том, какой колорит - местный или зарубежный - она хочет придать своей продукции. Имидж продукции несет на себе отпечаток колорита того места, где она была создана.

Рядовые и близкие им названия.

Все фирмы стремятся к тому, чтобы названия их продукции стали привычными в быту, но не в такой степени, чтобы названия, официально зарегистрированные в качестве торговых марок, могли использоваться конкурентами для характеристики сходной продукции. Если название марки изделия используется для определения целого класса продукции, то фирма рискует потерять свою торговую марку.

Распределение продукции.

Распределение - это путь физического перемещения продукции и ее юридического оформления, который проходят товары на этапе между производством и потребелением.

Системы и условия распределения в зарубежных странах обладают спецификой.

Сложности стандартизации.

В сфере маркетинга распределение выполняет одну из наиболее сложных функций - стандартизацию. Каждая страна располагает собственной системой распределения, которую изменить не-

легко. Эту систему определяют такие факторы , как отношение к праву собственности на магазин; затраты на оплату услуг торговцев - лоточников; трудовое законодательство, различное для работников торговых центров и частных магазинов; законодательство, регулирующее размер торгового предприятия; доверие, которое владельцы оказывают своим подчиненным; действенность почтовой системы; финансовые возможности проведения инвентаризации товарно- материальных запасов и другие.

Несмотря на то, что большинство крупных компаний и фирм, занятых рекламой и установлением связей с общественностью, действуют на международном уровне, лишь немногие оптовые и розничные торговые предприятия распространили свои услуги за рубеж. Большинство фирм, рекламирующих и сбывающих свою продукцию за рубежом, до сих пор должны полагаться на услуги местных дистрибьютеров в отдельных странах.

Выбор каналов и фирм - дистрибьютеров.
Распределение продукции внутренними силами может производиться:

- при наличии больших объемов продукции;
- при необходимости прямого контакта с потребителем, обусловленного характером товара;
- при наличии покупателей в разных странах;
- с целью получения преимуществ перед конкурентами.

Квалификационные характеристики дистрибьютеров.

Заинтересованная фирма должна выбирать дистрибьютеров в соответствии с четырьмя общими критериями:

1). Финансовая стабильность;
2). Хорошо развитые связи;
3). Прочие условия бизнеса;
4). Наличие квалифицированных специалистов, помещений и оборудования.

Запасные части и ремонт.

Потребители не торопятся приобретать продукцию, для которой в будущем потребуются запасные части и техническое обслуживание, если они не будут наверняка уверены в доступности и приемлемой цене запчастей и ремонта.

Чем сложнее и дороже товар, тем большее значение приобретает вопрос его после продажного обслуживания. Успех сбыта во многом определяется своевременностью поставки запчастей и проведения технического обслуживания.

Пути решения проблем распределения.

Дистрибьюторы сами выбирают продукцию, которой они будут заниматься. При этом фирмы - производители:

· могут столкнуться с необходимостью материального стимулирования;

· используют ходовой товар для привлечения торговых фирм - новичков;

· должны убедить оптовиков в перспективности своей продукции и самой фирмы.

Сегментация распределения.

Для многих видов продукции и рынков характерны постепенное развитие и использование разных стратегий распределения в странах. Во многих случаях географические барьеры разделяют страны на рынки с четко выраженными границами. Так, Колумбия разделена горными хребтами, а Австралия - пустынями. В таких странах, и не только в них, фирма может входить на рынок, постепенно, ограничивая территорию и привлекая лишь определенный тип посредников.

Скрытые затраты.

Из-за различия национальных систем распределения затраты на дотавку продукции варьируют в широком диапазоне. На оценку различий в затратах на рспределение влияют три факторы:

1) количество уровней в системе распределения;

2) эффективность системы розничной торговли;

3) наличие материально- технических запасов.

ГЛАВА 18

ФУНКЦИИ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА И НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ.

Движение активов МНК через национальные границы усложняет осуществление функций финансов и бухучета. МНК должна научиться действовать в условиях разных уровней инфляции и развития, изменяющихся курсов валют, валютного контроля, риска экспроприации местных обычаев и требований. очень не похожих на национальные.

Факторы, влияющие на прогресс бухгалтерского учета в мире.

Форма и содержание финансовых отчетов различаются от страны к стране. Но в то же время при составлении сводит финансовых отчетов, помимо местных стандартов бухучета, необходимо исходить из общепринятых принципов и правил бухучета.

Цели бухгалтерского учета.

Бухгалтерский учет - это процесс идентификации, регистрации и толкования экономических событий. Финансовая отчетность должна содержать информацию, последиую для:

1) принятия инвестиционных и кредитных решений;

2) оценки перспектив движения наличности;

3) оценки ресурсов предприятия, потребностей и изменений в них;

Международный комитет по стандартизации бухгалтерского учета - многонациональная организация, занимается разработкой стандартов и охватывает профессиональные объединения специалистов по бухгалтерскому учету из более чем сорока стран.

Разработке международных принципов бухгалтерского учета способствуют следующие факторы:

Характер предприятий.

Объем и качество предоставляемой на предприятии информации зависит от уровня пользователя в иерархии и от квалификации персонала бухгалтерского отдела. Менеджерам требуется специальная информация, это привело к возникновению управленческого бухучета.

Государство.

Представителей государства можно развить на две группы: пользователи и регулирующие службы. Первые - налоговые службы, комиссии по планированию, учреждения, занимающиеся статистическим учетом общего назначения. Вторые - типа комиссии по ценным бумагам и биржам воздействуют на системы бухучета в соответствии с пониманием интересов широкой ответственности.

Другие внешние пользователи.

Это инвесторы и кредиторы.

Местные особенности.

На темпах эзкономического роста и инфляции сказываются как выбор страной основных торговых партнеров, так и условия функционирования экономики внутри страны.

Внешние воздействия.

На принципах бухучета во многих странах мира влияют различного рода учреждения и общественные институты. Например, колониальное влияние Франции и Англии в течение последних событий.

Положение профессии бухгалтера.

В таких странах, как США, Канада, Англия и Голландия статус профессии бухгалтера может влиять на развитие принципов бухгалтерского учета. В связи с этим важны три аспекта:

1) особенности положения и престиж профессии;

2) наличие профессиональных объединений;

3) функции аудита.

Влияние академической науки.

Наука оказывает воздействие на качество и доступность обучения бухгалтерскому делу.

Сглаживание различий.

На разработку стандартов и порядка бухучета влияют различные факторы. И поэтому практика этого дела от страны к стране меняется. Основные причины расхождений между стандартами бухучета в разных странах таковы:

1) Расхождение в понимании целей, например между государственными и частными организациями.

2) Несовпадение точек зрения относительно задач финансовых отчетов.

3) Различия в положении и престиж профессии бухгалтера.

4) Влияние налогового законодательства.

5) Правовые нормы.

6) Несовпадение основных экономических показателей, например, сверхвысокая инфляция в Бразилии.

7) Недостаточное усердие во внедрении стандартов, принятых в мире.

8) Первичность государства или частного сектора в разработке стандартов.

9) Культурные различия - в языке, государственных приоритетах, общественных потребностях.

10)Национализм и желание избежать зависимости от внешних влияний при разработке стандартов бухучета.

Однако существует ряд факторов способствующих сглаживанию этих расхождений:

1) повсеместный рост ориентации на инвесторов; в соответствии с потребностями которых фирмы должны представлять информацию;

2) слияние рынков капитала в глобальных масштабах, при котором облегчается и ускоряется доступ к инвестиционным возможностям;

3) стремление части МНК мобилизовать капитал за пределами стран их регистрации и в желании составлять как можно меньше разнообразных финансовых отчетов;

4) тенденция гармонизации в регионах политических и экономических интересов.

При наличии таких стимулов были предприняты усилия по сглаживанию различий между стандартами бухучета на региональном и международном уровнях. ЕС унифицирует бухгалтерский учет в целях устранения преград на пути движения капиталов.

Международный комитет по стандартам бухучета, созданный в 1973 году, многое сделал для сглаживания расхождений. Но он не может заставить пользоваться его стандартами, потому что не располагает законодательным мандатом, как ЕС.

Валютные операции.

Одна из трудностей бухгалтерского учета в международном бизнесе - в том, что приходится выполнять операции со многими валютами. Фирма, действующая на международных рынках, должна уметь правильно регистрировать и учитывать активы, обязательства, доходы, расходы, измеренные в иностранной ва-

люте. Необходимость пересчета из одной валюты в другую может быть сопряжена с покупкой и продажей товаров и услуг, а также с заимствованием или предоставлением кредитов. Счета дебиторов и задолженность в иностранной валюте служат источником прибылей и убытков, когда меняются курсы валют.

Финансовые отчеты с конверсионными пересчетами.

МНК получают отчеты, первоначально составленные в различных национальных валютах. Затем они обязана представить единую совокупность финансовых документов в привычной валюте, чтобы руководство и инвесторы могли охватить общую картину деятельности.

Пересчет - это процесс конверсии сумм в иностранных валютах в валюту страны.

Методы пересчета. Существует два *метода: метод* текущих курсов и временной метод. Выбор метода зависит от функциональной валюты, используемой заграничным предприятием. **Функционвльной** называют валюту первичной экономической Среды, в которой действует предприятие. Если эта валюта определяется местной операционной средой, фирме следует воспользоваться **методом текущих курсов**. Если функциональной ваоютой следует остановиться **на временном методе.**

Метод текущих курсов используется гораздо чаще временного.

Валютные прибыли и убытки могут образоваться двумя путями: как результат валютных операций и как результат пересчета финансовых документов. из иностранной валюты в валюту страны базирования компании.

Учет конверсионных прибылей и убытков зависит от методов пересчета фирмой своих финансовых показателей. Если используется метод текущих курсов, такие прибыли и убытки вводятся в баланс как накопления вследствие пересчета.

При использовании временног метода конверсионные прибыли и убытки вводятся в отчет о прибылях и убыткахю В результате чистый доход корпорации колеблется в широких пределах в зависимости от курсовой динамики. Поэтому фирмы чаще всего предпочитают метод текущих курсов.

Налогообложение.

Налоговое планирование имеет очень важное значение для любого предприятия так как оказывает влияние на прибыль и движение денежной наличности. Особенно это относится к международному бизнесу. Международный бухгалтер по налогообложению должен хорошо знать налоговую политику не только своей страны, но и других стран.

Налогообложение сильно влияет на:

1) определение места для начальных капиталовложений;

2) выбор юридической формы нового предприятия;

3) подбор внутренних или внешних источников финансирования, а также соотношения собственных и заемных средств;

4) метод установления цен в операциях между взаимосвязанными предприятиями.

Налогообложение дохода заграничного происхождения.

Экспорт товаров и услуг. Многие предприятия в производственных отраслях считают, что проще и доходнее продавать не товары, а патенты или управленческие услуги . Платежи в таком случае обычно поступают в форме роялти и гонораров, облагаемых налогом в чужой стране .

Прибыль от экспорта товаров немедленно облагается налогом, который выплачивает головная компания.

Для некоторого снижения этих налогов государства вводят налоговые льготы для поощрения экспорта. Кроме того, в этих же целях фирма может создать в другой стране **корпорацию по продажам за границей.**

Такие корпорации должны проявлять значительную деловую активность - заниматься рекламой и продвижением товаров на рынки сбыта, обработкой заказов потребителей и организацией поставок и грузоперевозок, составлять и пересылать счета фактуры или выписки с банковских счетов, получать денежные платежи, принимать на себя кредитные риски.

Зарубежное отделение. Она является скорее еще одним подразделением головной компании, нежели предприятием внедренным в другую страну как заграничный филиал, занятый производством. Доходы (убытки) зарубежного отделения непосредственно включаются в облагаемый налогом доход головной компании.

Отсрочка налоговых платежей означает, что доход не облагается налогом, пока не будет перечислен головной компании как дивиденд.

Зарубежные корпорации.

Контролируемая зарубежная корпорация - это иностранная корпорация, в которой не менее 50% акций с правом голоса принадлежит акционерам из другой страны.

В доходе зарубежной корпорации есть две категории:

1) активный доход, то есть получаемый в результате активного поведения в торговле или бизнесе;

2) пассивный доход, то есть получаемый от операций в странах с налоговыми оазисами".

Последними является страны с низкими налогами на доходы от деятельности за границей.

Филиалы, действующие в "налоговых оазисах", могут выступать в разных ролях: холдинговых компаний, участвуя в заграничных филиалах капиталом головной компании; агента по продаже или дистрибьютора; агента головной компани в лицензионных соглашениях; инвестиционной фирмы.

Среди источников дохода в подобных компаниях преобладают следующие:

1. Доход холдинговой компании - это преимущественно дивиденды, процентный и рентный доход, роялти и прибыль от продажи акций.

2. Доход от продаж - это доход от филиалов, занимающихся сбытом и зарегистрированных отдельно от собственных производственный мощностей. Конечный продукт производится, изготавливается, выращивается или извлекается, а затем сбывается вне страны регистрации контролируемой зарубежной корпорации.

3. Доход от предоставления услуг - это доход от предоставления технических, управленческих и подобных услуг связанному с компанией юридическому лицу вне страны, в которой создана контролируемая зарубежная корпорация.

Налоговый кредит.

Налоговое управление разрешает налоговый кредит в отношении корпорационного налога, выплачиваемого другой стране. Налоговым кредитом называют снижение задолженности по налоговым платежам из расчета доллар за доллар; право на него возникает одновременно с признанием дохода.

Расчет налогового кредита сложен. Доход от деятельности за границей необходимо разбить на категории, выделив общую и пассивную составляющие. В категорию общего дохода входят в основном активные компоненты, которые могут стать причиной превышения верхнего предела допустимой суммы налоговых кредитов. В категории пассивного дохода скорее всего будут достигнуты возможности налогового кредита.

Подход к налогообложению в других странах.

Основные трудности, с которыми сталкиваются фирмы за границей, состоят в следующем:

· слабое знакомство с практикой налогообложения;

· неспособность местных налоговых ведомств заставить налогоплательщиков исполнять законы.

Налогообложение дохода корпорации может осуществляться одним из двух методов:

1) на основе классического подхода, заключающегося в налогообложении дохода каждого конкретного юридического лица;

2) на основе интегрального подхода, который применяется почти во всех промышленных странах, и исключающий двойное налогообложение.

В каждой стране своя система налогообложения доходов заграничных филиалов национальных корпораций. Одни страны исходят из территориального принципа и облагают налогом только доходы, полученные внутри страны. Другие (Германия, Англия) используют глобальный подход и облагают налогом прибыли заграничных отделений и дивиденды от заграничных филиалов.

Налог на добавленную стоимость.

НДС с 1967 года введен почти во всех западноевропейских странах. Он определяется в процентах от разности между суммой совокупных продаж и суммой всех закупок у других предприятий и организаций.

Налоговые соглашения исключения двойного налогообложения.

Главная цель налоговых соглашений - предотвращение двойного налогообложения в международных операциях или обеспечение компенсации, если двойное налогообложение имеет место.

Планирование налоговой функции.

Так как налоги влияют на прибыль и поток денежной наличности, фирме следует:

· создавать отделения в первые годы своего существования с тем, чтобы признать убытки;

· открывать филиалы гораздо позднее, чтобы защитить свои прибыли.

С решениями о начальных инвестициях и продолжении операций связано решение о финансировании. Налогообложение зависит от того, с помощью какого- собственного или заемного - капитала осуществляется финансирование. Если головная компания использовала полученные кредиты для финансирования операций за рубежом, то платежи в погашение основной суммы не облагаются налогом. Однако с процентного дохода, получаемого той же компанией, налог взимается. Кроме того, издержки филиала в связи с выплатой процентов обычно считаются деловыми расходами, поэтому на соответствующую величину уменьшается доход в чужой стране, облагаемый налогом. Дивиденды, которые не считаются деловыми расходами для филиала, облагаются налогом.

МНК, стремящейся максимизировать поток денежной наличности, следует использовать возможности, предоставляемые "налоговыми оазисами".

Для минимизации налогов фирмам следует использовать положения налоговых соглашений. Например, соглашением между США и Англией предусматривается 15 - процентный налог путем вычета, взимаемого с дивидендов.

Руководителю, отвечающему за планирование налоговой функции, может помочь перечень следующих вопросов:

1. Попросить бухгалтеров - контролеров составить прогноз налогообложения с перечнем позиций, которые не подлежат освобождению от налогообложения. Следует также выявить временные расхождения, обусловленные ускоренной амортизацией.

2. Составить план- минимум распределения дивидендов, с тем чтобы в конце года группа компаний смогла воспользоваться всеми доступными налоговыми льготами.

3. Найти способы законного уменьшения облагаемой налогом прибыли .

4. Проверить налоговые декларации местных компаний.

5. Проанализировать данные налогообложения на местах и проконсультироваться с руководством по поводу устойчивости определенных позиций, с тем чтобы принять меры для корректировки положения.

6. Убедиться, что опровергнуты все неоправданно завышенные оценки предстоящих налоговых выплат.

7. Убедиться, что все релевантные докумкнты и свидетельства от уплаты налогов отправлены головной компании, что позволит добиваться налоговых кредитов в других странах

8. Оповестить руководство МНК в своей стране обо всех основных изменениях в местном налоговом законодательстве, для того чтобы можно было соответствующим образом сформулировать политику корпорации в области будущих инвестиций, потока денежной наличности, возврата дивидендов и план - минимум их распределения.

ГЛАВА 19

ФИНАНСОВАЯ ФУНКЦИЯ МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ

Организация финансовой функции.

Существуют три разновидности между головной фирмой и филиалом применительно к финансовой функции:

· полная децентрализация вплоть до уровня филиалов;

· полная централизация на уровне головной фирмы;

· различная степень соотношения централизации и децентрализации.

В случае децентрализации филиал не зависит от головной компании; централизации - головная компания играет ведущую роль в принятии решений. Компромиссный вариант состоит в том, что головная компания направляет региональным или местным подразделениям руководящие указания, контролирует результаты.

Ведущие в США компании "Кока - кола" и " Дженерал Моторс" сочетают централизацию и децентрализацию.

Внутренние источники финансирования.

Финансовые средства - это оборотный капитал, или текущие оборотные активы за вычетом текущих обязательства.

К источникам внутреннего финансирования относятся:

· кредиты;

· дивиденды;

· внутрифирменные счета дебиторов и расчеты с поставщиками и кредиторами;

· инвестиции с использованием акционерного капитала;

Иногда государство создает препятствия для межфирменных займов. Например, в Италии работающие с прибылью компании имели возможность уберечь доход от 36% - ного налога путем предоставления денег филиалам под низкий процент. Та же схема минимизации налогообложения распространялась на неитальянские компании. Однако в 1989 году итальянское правительство отменило эту льготу, наложив на межфирменные кредиты среднюю учетную ставку процента.

Межфирменные финансовые связи приобретают особое значение. Когда МНК растет и структурно усложняется. Товары и кредиты могут перемещаться между филиалами, в результате

чего растут суммы к получению и выплате. Они могут корректировать величину платежей, произвольно увеличивая или уменьшая стоимость межфирменных сделок по сравнению с рыночными ценами.

Управление глобальными потоками денежной наличности.

Общие принципы.

Для одной из важнейших задач - эффективного управления денежной наличностью - необходимо ответить на три вопроса:

1. Каковы корпорационные и местные потребности в наличности?

2. Каким образом возвращается и сводится в едином центре наличность филиалов?

3. Что делать со сведенной в единый центр наличностью?

Для оценки потребностей фирмы в денежной наличности большое значение имеет составление бюджетов и прогнозов. Однако существуют четыре преграды на пути внутрифирменного обмена информацией:

- несовпадение языков;
- противодействие на местах, часто в силу особенностей культуры;
- технические трудности;
- государственное регулирование информационных потоков.

После определения местных потребностей в средствах управляющих должен решить, можно ли позволить местному руководителю инвестировать излишек наличности в расширение предприятия или он должен направить его в центр.

Если управление наличностью централизовано, руководитель филиала должен найти способ перемещения средств объявление дивиденда - простейший способ перераспределения наличности, но государственные ограничения могут снижать его эффективность. В некоторых странах размер дивиденда увязывается с объемом инвестиций в местное предприятие, тогда головная фирма обязана разработать методы переоценки фиксированных активов с целью увеличения инвестиционной базы предприятия.

Многие развивающиеся страны с большим внешним долгом, например Бразилия, создают затруднения для фирм, пытающихся перевести деньги за границу. Таким образом, они хотят ограничить отток иностранной валюты.

Установление трансфертных цен.

Трансфертная цена устанавливается на товарно- материальные запасы, продаваемые друг другу взаимосвязанными сторонами в ходе операций, часто называемых внутрифирменными сделками.

Она может быть рыночной и нерыночной. При установлении первой исходят из преобладающих рыночных цен на продукцию, которой обмениваются подразделения в корпорационной группе. За базу нерыночных цен берут нежели иное, чем рыночная цена.

На установление трансфертных цен наиболее заметно влияют следующие факторы:

1) состояние рынка в другой стране;
2) острота конкуркнции в другой стране;
3) приемлемый для заграничного филиала уровень прибыли;
4) федеральные подоходные налоги;
5) состояние экономики другой страны;
6) ограничения на экспорт;
7) таможенные пошлины;
8) ценовой контроль;
9) налогообложение в другой стране;
10)валютный контроль.

Последние исследования показали, что важными для установления трансфертных цен являются правовые аспекты:

1) порядок налогообложения;
2) налоговое таможенное законодательство страны - реципиента;
3) правила и требования финансовой отчетности;
4) антитрестовое и антидемпинговое законодательство страны-реципиента;

Одна из трудностей установления трансфертных цен - в возможной противоречивости множества целей. Перед выбором политики в сфере установления трансфертных цен необходимо тщательно анализировать общее воздействие на МНК, той или иной схемы ценообразования.

Выгоды от применения системы трансфертных цен для перемещения наличности заключаются в том, что на наличность в этом случае не распространяются подоходные налоги и ограничения, действующие в отношении дивидендов и роялти. Это особенно важ-

но для предприятий в тех странах, с которыми не заключены налоговые соглашения и где высоки налоги путем вычета.

При установлении трансфертных цен важен и выбор валюты. В середине 80-х годов многие фирмы начали переходить на трансфертные цены в местных валютах, что обусловлено высокой нестабильностью таких валют и стремлением головных компаний обеспечить адекватное реагирование на подобную нестабильность на глобальном уровне.

Налоговое законодательство многих стран ограничивает свободу установления трансфертных цен.

После того как денежная наличность возвращена в центральную кассу, управляющий его должен решить, что с нею делать. Очевидно, он начнет с удовлетворения всех денежных потребностей системы. Избыток денежной наличности можно использовать для погашения долговых обязательств, финансирования новых инвестиций или покупки финансовых инструментов. Покупая ценные бумаги в любой стране, но не в той, где находится штаб-квартира, компания может диверсифицировать свой риск, связанный с получением достаточной прибыли на капиталовложения.

Многосторонний "неттинг".

Это взаимная компенсация обязательств и активов между заинтересованными сторонами. Он позволяет фирмам снижать интенсивность потоков денежной наличности, быстрее и эффективнее ее перемещать.

Основные достоинства "неттинга": сокращение издержек на валютную конверсию; сокращение комисионных сборов, выплачиваемых за перемещение наличности; ускорение доступа к средствам.

Однако глобальный "неттинг" затруднен, так как многие страны устаналивают контроль над "неттинговыми" операциями.

Координационные центры.

Функции таких центров следующие:

1) Централизация финансовых операций, включая валютные сделки, "неттинг", концентрацию потоков наличности и составление счетов - фактур.

2) Централизация управления, бухгалтерского учета, обработки данных, передачи и сбора информации.

3) Реклама, начальное и дополнительное страхование.
4) Вспомогательные услуги.

Управление инфляционными и валютными рисками.

Важной целью финансовой стратегии МНК является защита от рисков в связи с инвестициями в других странах. Важнейшими являются риски, связанные с валютой, коммерческими и политическими факторами. Валютные риски сопряжены с инфляцией и колебаниями валютных курсов.

Инфляция.

Инфляция в той или иной мере имеет место практически во всех странах, где оперируют МНК. Наиболее значительные трудности, связанные с инфляцией, для МНК следующие: 1) ускоренная девальвация или обесценивание местной валюты; 2) установление более жесткого контроля над капиталом и введение импортных ограничений; 3) снижение доступности кредитов и повышение процентов по займам; 4) накапливание счетов дебиторов и удлинение периодов инкассации; 5) введение ценового контроля с намерением взять под контроль инфляцию; 6) экономический и политический хаос и волнения среди населения; 7) бегство капитала; 8) усложнение оценки эффективности работы филиалов за границей.

Ценовой контроль можно обойти несколькими способами, среди которых:

- модификация продуктовой стратегии;
- повторное выдвижение известных продуктов на рынок под другими фирменными марками;
- изменение упаковки продуктов.

Правильная оценка инфляции - одна из серьезных трудностей, с которыми сталкивается фирма. В странах с высоким уровнем инфляции следует затягивать расчеты с поставщиками и кредиторами, ускорять инкассацию причитающихся средств и репатриировать или инвестировать избыточную наличность.

Колебания валютных курсов.

С такими колебаниями сопряжено выявление рисков трех типов: связанных с валютными пересчетами; с валютными сделками; риск экономических последствий.

Конверсионный риск, выражается в том, что с изменением обменного курса изменяется выраженная в долларах стоимость актива или обязательства, находящегося под воздействием такого риска.

Риск, связанный с валютными сделками, выражается в том, что статьи счета дебиторов и расчеты с поставщиками и кредиторами, изменяются по абсолютной величине с изменением валютного курса.

Риск экономических последствий выражается в том, что колебания обменного курса влияют на:

- будущие потоки денежной наличности;
- источники комплектующих;
- размещение инвестиций;
- конкурентоспособность фирмы на разных рынках.

Основные проблемы управления валютным риском.

Для адекватной защиты активов от рисков, связанных с колебаниями валютных курсов, основные стратегические вопросы таковы:

- определение и измерение риска;
- формулирование стратегии в сфере отчетности;
- выбор стратегии управления рисками;
- определение стратегии хеджирования.

Измерение. На все МНК распространяются риски трех разновидностей, рассмотренные выше. Эти риски различаются между собой, конкретный риск следует определять по каждой валюте в отдельности. МНК должны определять разновидности валютного риска, которые следует контролировать и измерять.

Прогнозирование валютных курсов.

Для отслеживания валютных курсов фирмы иногда обзаводятся собственными группами прогнозирования, привлекая в них экономистов, занимающихся также прогнозами отношений с банками. Есть фирмы, которые для составления прогнозов подряжают сторонние организации.

Система отчетности.

Для создания системы отчетности, обеспечивающей защиту от рисков, фирма должна объединить активные усилия заранич-

ных предприятий и центральных подразделений компании. Хеджирование дает максимальный эффект только в том случае, когда налажено тесное взаимодействие с персоналом заграничных филиалов.

В системе отчетности , пригодной для всех подразделений, отчитывающихся перед МНК, должны быть идентифицированы счета под риском, которые центральное руководство хочет контролировать; находящиеся под риском позиции каждого счета с указанием соответствующей валюты; временные период, на которые распространяется оцененный риск.

Установив уровень риска, каждое базовое подотчетное подразделение направляет данные в региональный штаб- квартиру или продуктовое отделение. Предварительная консолидация на этом уровне позволяет классифицировать уровень риска по счетам и валютам на каждый отчетный период. Отчеты с мест должны быть постоянными, строго периодичными и стандартизированными. Только в этом случае при формировании стратегии будет обеспечена совместимость даных и их независимость от времени. Окончательный вид отчетность приобретает на уровне корпорации. Здесь уже можно определять уровень валютного риска для корпорации в целом и формировать варианты стратегии.

Политика управления валютными рисками.

Для достижения максимальной эффективности хеджирования соответствующую политику следует разрабатывать на корпорационном уровне.

Централизованное управление валютными рисками позволяет сокращать соответствующие расходы и привлекать со стороны квалифицированных экспертов. С ростом размеров и сложности структуры корпорации может возникнуть потребность в децентрализации системы принятия решений для повышения гибкости и быстроты реагирования на непрерывно изменяющиеся параметры мировых денежных рынков.

Другой аспект стратегии управления связан с решениями по поводу того, от каких именно валютных рисков и на каком уровне иерархии корпорации следует страховаться с помощью хеджирования. Эффективное управление валютными рисками сопряжено и с принятием решения, какие именно риски существенны, после чего создавать структуру управления ими.

Варианты стратегии хеджирования.

Стратегия хеджирования может быть операционной и контрактной.

Для снижения уровня валютного риска с помощью оперативной стратегии руководству следует определить потребности филиала в оборотном капитале. Фирме надо также учитывать последствия отказа от продления кредитов для своей конкурентоспособности.

В условиях слабой валюты наличность филиалов следует как можно быстрее возвращать головной компании или инвестировать на месте в то, стоимость чего растет, например в фиксированные активы. Счета дебиторов желательно инкассировать как можно быстрее. С долговыми обязательствами следует работать прямо противоположным способом.

Политику в отношении товарно- материальных запасов определить трудно. Если они импортируются, то перед ожидаемым понижением курса местной валюты их следует накапливать. Если действует ценовой контроль или остра конкуркнция, запасы можно рассматривать так же как наличность и счета дебиторов. При ожидаемым повышением курса местной валюты самый безопасный метод - поддержание нетто позиции на невысоком уровне.

Для уравновешивания валбтного риска возможно использование заемного капитала. Многие фирмы "занимают на местах", особенно в странах со слабой валютой. Проблема при этом в том, что слишком высоки процентные ставки по займам.

Метод задержки и ускорения - еще один вариант оперативной стратегии. Стратегия ускорения означает инкассацию иностранной валюты на счета дебиторов до наступления сроков, когда ожидается ослабление иностранной валюты, и расчеты с поставщиками и кредиторами до наступления сроков, когда ожидается усиление иностранной валюты.

Стратегия задержки означает, что фирма задерживает получение платежей на счета дебиторов, когда ожидается усиление иностранной валюты, и задерживает расчеты с поставщиками и кредиторами, когда ожидается ослабление иностранной валюты.

Метод ускорения и задержки платежей проще применять среди взаимосвязанных подразделений.

Форвардные валютные контракты.

Они заключаются между фирмой и банком на поставку иностранной валюты по установленному обменному курсу и в строго определенные сроки.

Валютне опционы. Этот финансовый инструмент очень гибок, так как закрепляет за покупателем право, не налагая на него дополнительных обязательств, купить или продать иностранную валюту на определенную сумму по оговоренному обменному курсу в течение установленного периода. Фирмы предпочитают заключать форвардные контракты, когда величина и срок поступления будущего потока наличности известны. Гибкость опционов привлекательны для фирм, когда в отношении величины и сроков будущих потоков наличности существует неопределенность.

Финансовые аспекты инвестиционных решений.

При составлении бюджета долгосрочных расходов фирмы по заграничному проекту следует учитывать аспекты:

1. Необходимо проводить различие между совокупными потоками наличности по проекту и потоками наличности, возвращаемой головной компании.

2. Из-за несовпадения систем налогообложения, ограничений на финансовые потоки, местных норм, финансовых рынков и институтов, финансирование и возвращение средств родительской фирме следует указывать в налоговых документах.

3. Разные темпы инфляции в разных странах со временем могут сильно повлиять на конкурентоспособность.

4. Колебания валютных курсов могут изменить конкурентоспособность заграничного филиала.

5. Политические факторы могут резко уменьшить стоимость заграничных инвестиций.

6. Окончательную продажную стоимость трудно оценить, так как рыночная стоимость проекта может быть разной для покупателей из страны базирования головной компании и третьих стран.

ГЛАВА 20

УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ.

Управление людскими ресурсами в международных операциях отличается от такого же управления в своей стране следующими факторами:

1). Различия рынков труда.

В каждой стране существуют свои особенности структуры рабочей силы и затрат на нее. МНК могут извлечь выгоду, имея доступ к рабочей силе разных стран.

2). Проблемы перемещения рабочей силы.

При перемещении рабочей силы в другую страну перед людьми возникают правовые, экономические, физические и культурные барьеры. Но при дефиците нужных специальностей МНК получают выгоду от такого перемещения. При этом компаниям приходится разрабатывать собственную методику набора, подготовки, оплаты и стимулирования труда работников, их перевода с место на место.

3). Стиль и практика управления.

В разных странах свои стили управления. Эти различия могут создать напряженность в отношениях между персоналом головной фирмы и ее филиала, снизить эффективность работы управляющего за границей.

4) Национальная ориентация.

Персонал компании может делать больший упор на национальные, а не глобальные интересы. Преодолеть узкую национальную ориентацию помогают некоторые методы работы с персоналом, а также корректировки ведения операций.

5) Контроль.

Контроль над деятельностью зарубежных производств затрудняют территориальная удаленность и специфические черты деятельности МНК. При этом компании приходится следовать четко установленным принципам кадровой политики.

Требования к управляющим.

Управленческие кадры МНК имеют двухъярусную структуру:

1) на уровне филиалов комплектуются кадры, способные руководить деятельностью предприятия внутри каждой из стран, где расположен филиал;

2) на уровне глобальной или региональной штаб - квартиры компании должны работать люди, способные координировать и управлять различными зарубежными и региональными операциями фирмы.

Эти две характеристики аппарата управления тесно связаны между собой. Баланс власти в отношениях главной штаб- квартиры и филиалов сложен и зависит от основных принципов функционирования фирмы и от того, какую выгоду могут получить предприятия в разных странах от независимости осуществления операций по сравнению с другими звеньями фирмы. Ответственность за внедрение (или невнедрение) применяемых в корпорации форм управления, являющихся новыми для отдельных стран, лежит на руководителях международных компаний - как штаб-квартир, так и филиалов.

Обязанности высшего руководства заграничных филиалов.

У высшего руководства филиалов обязанности обычно бывают гораздо шире, чем у руководителя подобного предприятия в своей стране. Персонал заграничного филиала корпорации:

- во многих странах, выполняет функцию высшего руководства;
- несет бремя заграничных командировок;
- испытывает трудности при наличии опыта работы только в отечественных подразделениях корпорации.

Проблемы рабочих коммуникаций

Международные коммуникации сложны и могут вызывать непонимание скорее, чем коммуникации внутри страны. Руководители зарубежных отделений компаний должны хорошо владеть системой коммуникаций, чтобы обеспечить полное понимание всех информационных сообщений между главной конторой и ее филиалами. Это непросто с учетом стоимости телефонных разговоров и факсов, разницы временных поясов и более медленной доставки корреспонденции.

Еще более затруднены связи между руководителями, говорящими на разных языках. Перевод директивных документов, инструкций, сообщений требует времени, расходов квалифицированных переводчиков. Без перевода содержание текста может быть понято намного дольше с большими трудностями.

Различия в культуре накладывают свой отпечаток на восприятие информации, официально передаваемой в филиалы. Иностранцы стиль управления будут воспринимать совсем по-другому, чем соотечественники.

Сегодня международным языком бизнеса является английский, так как:

1) большой объем международного бизнеса ведется фирмами из англоговорящих стран и внутри них;

2) английский язык стал вторым основным языком по всему миру.

Изоляция.

Руководитель заграничного филиала должен уметь работать самостоятельно, так как многие штатные функции за границей ликвидированы, чтобы избежать дублирования затрат. Руководителю филиала поэтому приходится больше полагаться на собственные суждения.

В заграничных командировках персонал головной фирмы испытывает те же проблемы изоляции, что и руководители заграничных филиалов, в дополнение к изоляции от семьи.

Кадровые перемещения при заграничных операциях.

МНК обычно делят управленческий персонал на местных граждан и экспатриантов.

Вторая группа делится на граждан страны происхождения и граждан третьих стран

Как в родительской фирме, так и в ее заграничном филиале большая часть управленческих должностей занята местными гражданами.

Мобильность. Вакантные руководящие должности заполнить нелегко, так как:

· многие люди не хотят уезжать в чужую страну;

· экспатрианты обходятся для фирмы дорого;

· имеются правовые барьеры при использовании труда экспатриантов.

Местная конкурентоспособность.

Местные управленческие кадры лучше понимают местные условия. Иногда фирме полезно создать имидж местной. Так как руководители местного происхождения воспринимаются как "большие патриаты". Местный имидж полезен и для формирования сознательности сотрудников, так как многие люди из персонала филиалов предпочитают работать на своего соотечественника.

Если на высшие руководящие должности будут назначаться только экспатрианты, могут возникнуть трудности при найме и удержании хороших местных кадров.

Так как сотрудники, переведенные на работу в филиал, обычно рассчитывают пробыть там всего несколько лет, они более, чем местные руководители, стремятся к краткосрочным проектам.

СОДЕРЖАНИЕ

Часть 1. Вступление 3
Глава 1. Международный бизнес — краткий обзор 3

Часть 2. Разновидность среды бизнеса 13
Глава 2. Правовые, политические и экономические среды бизнесп 13
Глава 3. Человеческая м культурная среда ведения бизнеса .. 26

Часть 3. Торговля и инвестиции: теории и институты 41
Глава 4. Теории международной торговли 41
Глава 5. Государственное воздействие на торговлю 56
Глава 6. Заграничные прямые инвенстиции 70

Часть 4. Мировая финансовая среда 83
Глава 7. Иностранная валята 83
Глава 8. Опредиление валютных курсов 92
Глава 9. Финансовые рынки для международных операций 102

Часть 5. Динамика международного бизнеса и мегосударственные отношения 116
Глава 10. Регистрационная экономическая интеграция 116
Глава 11. Влияние многонациональных компаний 126
Глава 12. Дипломатика в международном бизнесе 135

Часть 6. Политика и стратегия корпорации 148
Глава 13. Стратегия глобального размещения источников снабжения, организации производства и налаживания экспорта 148
Глава 14. Стратегия альянсы 158
Глава 15. Оценка и выбор стран 171
Глава 16. Управление 184

Часть 7. Функции управления, управление операциями и смежные вопросы 203
Глава 17. Анализ размера рынка 203
Глава 18. Функции бухгалтерскогоучета и налогообложения 218
Глава 19. Финансовая функция многонациональных Корпораций 227
Глава 20. Управление людскими ресурсами 236