Лекция 4. Различные способы присутствия за рубежом

1. Делегирование полномочий без инвестирования

Делегирование функций сбыта или заключение субподрядного договора по сбыту

А. *Передача полномочий по экспорту.* Речь, идет о такой системе сбыта, когда компания, располагающая сбытовой сетью в одной или нескольких зарубежных странах, предоставляет ее за определенную плату в распоряжение компаний, потенциал которых еще слишком слаб, чтобы действовать в одиночку на международном рынке. При этом речь не идет о превращении компании, предоставляющей свою сеть, в компанию международной торговли. Таким образом, нужно очень осторожно выбирать кандидатов для содействия в выходе на внешний рынок, учитывая качество их продукции и послепродажное обслуживание, желание заниматься экспортом длительное время. Выбор следует производить так, чтобы не нанести ущерб своему имиджу и не затормозить распространение собственной продукции в заинтересованной стране. Компания, которая получает полномочия, должна также проявлять осторожность. Будучи меньшей по размерам, более слабой, она рискует, что с ней будут обращаться как с подчиненной, или, если ее продукция будет иметь успех, компания, оказывающая ей содействие, может быть введена в искушение поглотить ее или взять под свой контроль.

Это ситуация "Эр ликид", "Рон-Пуленк", "Альстом-ЦЖЕ" или «Пешине'', который создал для этого специализированную компанию "Сефранекс". Так же обстоит дело и с Континентальной компанией электрооборудования — "СЕЕ-Вулканик", специализирующейся на обеспечении безопасности электросетей, которая производит 65 % объема продаж на экспорт. Располагая весьма разветвленной международной сетью собственных агентов - специалистов-инженеров, получивших образование во Франции, фирма предлагает передать ей полномочия по экспорту тем предприятиям, которые не имеют экспортных отделов и выпускают аналогичную продукцию. Фирма полагает также, что ее инженеры-электротехннки смогут продавать лучше, так как они осуществляют маркетинг комплектующих изделий, а не больших агрегатов.

Иногда применяемый метод может напоминать передачу полномочий, не являясь таковым в действительности, когда компания предлагает поставщикам или субподрядчикам обосноваться за рубежом одновременно с ней: "Рено" предоставил возможность своим поставщикам следовать за собой тремя путями: осуществляя прямые поставки их продукции на завод, расположенный за границей; проникая на рынок данной страны; осуществляя соглашения о техническом сотрудничестве с местными поставщиками.

Б. *Экспортная франшиза.* Известно, что франшиза — это система сбыта, при которой предприятие с частным капиталом управляется так, словно оно является элементом обширной организации с известным в стране товарным знаком, вывеской, оборудованием, продукцией и услугами. Франчайзер предоставляет определенные права торговой компании, которая покупает их посредством периодического платежа, пропорционального объему продаж под знаком франшизы, и берет на себя обязательство выполнять технические условия сбыта, рекомендованные франчайзером.

Как и в случае национальных франшиз, международная франшиза позволяет франчайзеру присутствовать во многих местах без необходимости финансировать свое внедрение на рынок, будучи уверенным, что его торговая марка надежно защищена, поскольку защита в интересах франчайзи, т.е. компании, получившей франшизу. Последняя берет на себя расходы по внедрению на рынок и текущие затраты.

Одним из преимуществ такого метода является быстрота, с которой можно создать сеть франшиз в одной или нескольких странах одновременно и на крупных, и на совсем небольших рынках. Численность фирм-участниц становится значительной. Для франчайзера имеет смысл передать функции развития, стимулирования сбыта и контроля национальной сети какой-то одной крупной компании, так как успех одного договора о франшизе отражается на состоянии всей совокупности подобных договоров.

Описанная система сбыта подходит как для товаров потребительского спроса, так и для продукции промышленного назначения. Фирма по производству косметики "Ив Роше" объединяет 1500 франчайзи во Франции и 1000 за границей. Компания, специализирующаяся на производстве смазочных материалов "Кофран", столкнувшись с сильной конкуренцией со стороны мощных нефтяных монополий, сама избрала этот способ, чтобы экспортировать продукцию, технология производства которой не допускает обычных методов продажи, но требует технического содействия. В силу данного обстоятельства компания использует два подхода: производственную франшизу с промышленниками развитых стран (Швейцарии, Бельгии, США, Японии, Южной Корея), способными на быструю адаптацию к новым технологиям; и торговую франшизу в странах, где производители не имеют необходимых мощностей для изготовления масел и сопутствующих веществ (Греция, Саудовская Аравия), с оказанием значительной помощи в сфере технических консультаций и маркетинга.

*В. Коммерческие посредники.* Это физические или юридические лица (отдельные люди или компании), которых обычно называют агентами и которые, будучи весьма многочисленными, служат посредниками в международной торговле, оказывая услуги всех видов к зачастую занимаясь сразу несколькими видами деятельности в соответствии с имеющимися возможностями. Коммерческих посредников можно охарактеризовать по двум критериям; способ их вознаграждения (торговая наценка или комиссионные) и прочность связей, которые объединяют их с экспортером.

Международный маклер, агент по закупкам, агент по продаже и комиссионный агент — все эти четыре категории получают вознаграждение в виде комиссионных; и связь, соединяющая их с партнером, становится от первого к последнему все более тесной.

Агент по международной торговле, концессионер и импортер-дистрибьютор получают вознаграждение в виде торговой наценки при том, что здесь связь от первого к последнему также становится более тесной.

*Международный маклер* ведет и устанавливает контакты, не получая полномочий ни от продавца, ни от покупателя; когда сделка заключена, ему выплачиваются комиссионные (куртаж) обычно обеими участвующими в сделке сторонами. Теоретически поле деятельности маклера не имеет пределов, но в наибольшей степени эта деятельность распространена при реализации сырья (животного, растительного или минерального).

*Агент по закупкам получает от* покупателя поручение найти для него товар за границей определенного качества, по определенной цене, с указанными сроками поставки и т.д. Потенциальный поставщик имеет меньшее влияние на этого посредника, поскольку тот получает вознаграждение лишь от своего доверителя (покупателя), имя которого он может не сообщать, осуществляя платежи вместо него.

Такая компания-концессионер, используя зарубежную торговую марку, будет осуществлять всякий раз, когда представится возможность, торговые и посреднические операции.

В этом случае он ведет себя как торговец по отношению к экспортеру, французское выражение "подтверждение заказа", которое указывает на погашение долговых обязательств, возникающих в ходе экспортных операций, берет начало в практике британских комиссионных фирм, исполняющих поручения иностранных импортеров по закупке товаров. Последние платят поставщикам наличными, предоставляя кредит покупателю, выдавшему поручение.

*Агент по продаже* получает поручение от экспортера изучить товар, продать и поставить товар и выписать за него счет на условиях получения комиссионных в процентах от цены. Этот посредник действует как настоящий экспортер, поскольку он избавляет поставщика от всех забот и может даже быть поручителем, т.е. гарантировать — за дополнительные комиссионные - платеж со стороны покупателя.

*Комиссионный агент* получает от поставщика-экспортёра поручение представлять его за границей, в стране, где он сам и находится. Его доверитель поставляет товар и выписывает счет; поэтому надо точно зафиксировать, предпочтительно через контракт, объем и границы полномочий агента, который может вовлечь экспортера в нежелательные сделки, так как последний, находясь в отдалении, не всегда способен осуществлять достаточный контроль.

*Агент по международной торговле* покупает и продает от своего собственного имени, заключая сделку за сделкой в зависимости от ситуации, необязательно сохраняя в дальнейшем связи с заказчиками или поставщиками. В сущности, самое простое и наименее рискованное дело заключается для него в том, чтобы подыскивать поставщика каждый раз, как он находит возможность для продажи. Тогда он покупает товар и сам его поставляет (или делает это через самого производителя-поставщика) покупателю за границей. Связь, объединяющая торговца и поставщика, весьма слаба, так как поставщик является в действительности экспортером лишь постольку, поскольку торговец купил у него товар.

*Концессионер* — это посредник в международной торговле, связь которого с экспортером наиболее сильна. Являясь независимым торговцем, он подписывает со своим партнером контракт, определяющий условия сотрудничества, т.е. их взаимные обязательства в течение срока действия договора.

"Верлинд" — первый французский производитель подъемных механизмов (тали, лебедки, мостовые кроны) представлен в 73 странах торговыми агентами, половина из которых является эксклюзивными представителями. Список "возможных агентов" предоставляется "постами экономической экспансии", и коммерческий директор по экспорту выбирает из них соответственно местного строителя или местного промышленного торговца (а не агента по международной торговле).

Чтобы иметь дело с "настоящими партнерами", "Верлинд" постепенно вовлекает их в производство аппаратов, сохраняя, согласно избранной концепции, контроль за наиболее технологически сложными элементами, которые зависят от ноу-хау, доверяя местным партнерам сборку и несущие металлические конструкции. Компания не только оказывает рекламную поддержку и техническое содействие, но и предоставляет возможность участвовать в главных выставках и ярмарках, она к тому же обучает во Франции своих агентов и продавцов.

В общем, концессионер обеспечивает по крайней мере три функции:

*торговую* — он имеет свой собственный торговый персонал и в случае необходимости оказывает экспортеру помощь через местную или даже региональную рекламу;

*техническую —* он обеспечивает послепродажное обслуживание и текущий уход, если продукция требует этого;

*материально-технического снабжения* – он финансирует запасы и кредит заказчикам, а также размещение реализуемых товаров.

Со своей стороны поставщик-экспортер принимает обязательства по снабжению в установленные сроки, на наиболее благоприятных условиях, по участию в случае необходимости в расходах на рекламу, так же как и в затратах на представительство на ярмарках и выставках; по предоставлению всей необходимой технической помощи.

Оба партнера обязуются предоставлять друг другу взаимную информацию о рынке (продукций, заказчики, конкуренты), при том, что риск и инвестиции концессионера компенсируются отчислениями с реализованного объема продаж. Именно здесь возникает значительная трудность: продажная цена в зоне концессии может быть зафиксирована экспортером, если это позволяет местное законодательство, или концессионером при наличии договоренности обоих партнеров; но одна из многих нелегальных, или "теневых", сетей материально-технического снабжения может предложить такой же продукт по цене, ниже той, которую установил концессионеру экспортер, если только не сам концессионер снабжает таким образом регион или страну, где продажная цена продукта выше. Чтобы предохранить себя от этого (не строя чрезмерных иллюзий из-за сложности контроля и процедуры доказательств происхождения товара), следует включить в контракт оговорку о запрете реэкспорта.

*Импортер-дистрибьютор,* хотя и является также независимым торговцем, по нескольким пунктам отличается от концессионера, с которым его могут отождествить. Он, в частности, редко действует на правах исключительности, и довольно часто встречаются случаи, когда он не заключает контракта с экспортером, при том что основа их связи — преимущественно торговая традиция: такая практика возможна лишь в отношении продукции, марка которой не является широко известной, и в странах со слабым рынком, где правила торговли близки данному образу действий. Одно из неудобств такого метода состоит, в том, что импортер, зачастую занимающий выгодные позиции в сбытовой сети своей страны, в действительности выступает в роли щита для поставщика, так как он сам выписывает счета, оставляя экспортера в неведении относительно персонального состава и численности покупателей его продукции. Эти неудобства может уменьшить лишь высокий уровень личных отношений с импортером, что позволяет экспортеру осуществлять контроль за дистрибьютором или его торговым персоналом, А это дает возможность почувствовать и лучше узнать рынок.

Передача или экспорт ноу-хау. Здесь можно рассмотреть четыре случая: передача патентной лицензии; зарубежный трансферт техники; заключение договора субподряда для иностранного (или французского) подрядчика; субподряд, заключенный иностранной фирмой.

*А. Передача патентной лицензии*. Это «уступка» права пользования, описание которого было опубликовано и монополия на использование которого дается на время изобретателю государством.

Этот способ относительно часто используется, когда экспортер сам не занимается изготовлением продукции – идет ли речь об индивидуальном изобретателе или даже промышленных компаниях, которые не могут использовать эти изобретения либо продавать их результаты, или о тех случаях, когда необходимые инвестиции, таможенные пошлины, местные технические стандарты, даже монополия на рынке, делают абсолютно или практически невозможным производство экспортером или выпуск на рынок при помощи импортера либо агента заинтересованной стороны соответствующего продукта.

В этом случае уступка лицензии позволяет реализовать изобретение в производстве. Но сделать это нелегко, так как потенциальным покупателям, лишенным возможности проверить отдачу от него путем промежуточного испытания в промышленности, необходимо удостовериться в бесспорной экономической ценности изобретения.

Преимущество продавца лицензии, особенно если период защиты короток, заключается в быстром распространении его нововведения и в обеспечении себе таким образом превосходства на рынке перед лицом потенциальных конкурентов.

*Б. Зарубежный трансферт* технологии является международной операцией, цель которой состоит в создании новых пунктов производства или использовании данной технологии под контролем или без такового со стороны передающего её. Последний предоставляет в распоряжение получателя совокупность, знаний и опытных данных. При этом получатель снабжается всеми необходимыми материалами и оборудованием или получает возможность их приобрести. В конце 80-х годов наблюдалось довольно сильное развитие такой практики, которая прошла через этапы поставки ноу-хау, заводов "под ключ", а теперь осуществляется в форме промышленного контроля, что требует не только простой передачи объекта, но часто и адаптации.

Мы далеки от передачи патентных лицензий: эта форма передачи технологии не составляет никаких особых проблем для индустриальных (высокоразвитых) стран, даже если они нуждаются, в случае слабого знакомства с данной технологией, в инженерной помощи или в изучении специального оборудования, которым пока не обладают. Не так обстоит дело, если трансферт предназначен для слаборазвитых стран. В этом случае недостаточно лишь передать знания и техническую документацию, необходимо также оказать содействие в обучении самого получателя лицензии и его персонала, чтобы они умели применять и использовать технические, организационные, а иногда и коммерческие знания.

Все это может стать для продавца лицензии предметом весьма важных контрактов, но лишь в том случае, когда соблюдены его долговременные интересы, если речь идет о технике с коротким периодом эксплуатации. Иначе больший интерес для него может представлять частичное участие в капитале покупателя, даже в ущерб собственной возможности инвестировать и стать собственником. Более того, трансферт технологии, облегчая бремя торговых служб, может даже вызвать чрезмерную загруженность технических служб и инженеров на производстве. Проблему часто нельзя решить собственными средствами, когда надо оказывать обширную и длительную техническую помощь и вводить в эксплуатацию заводы, полностью подготовленные к производству. Значит, продавец должен искать помощь как инжиниринговых компаний, так и компаний, предоставляющих производственные услуги.

Есть еще один вопрос, касающийся передачи технологии и продажи лицензий. Это вопрос более или менее длительной конкуренции между продавцом и покупателем, даже если в большинстве случаев продавцу нечего особенно опасаться из-за явного неравенства сил. Но разве невозможна в принципе ситуация, когда оба партнера по истечении некоторого времени начинают конкурировать на внешних рынках при сбыте продукции, появившейся в результате использования заимствованной технологии?

Возможность такого риска надо тщательно взвесить. Однако из-за различного рода преград, возведенных со стороны все большего числа государств, которые также хотят присутствовать на международной арене, передача технологии зачастую выступает как единственный способ проникновения на новые рынки.

*В. Субподряд* (за счет зарубежного или национального заказчика) *на экспортную продукцию.* Это также форма экспорта, хотя и косвенного характера. Такой вариант встречается очень редко из-за высоких издержек на рабочую силу, а значит, и производственных издержек. Но в данном случае (переработка импортных товаров с целью реэкспорта) таможенный режим приобретает льготный характер, используется для импорта разрешение на временный беспошлинный ввоз или вывоз и приостанавливается взимание пошлин с товаров, импортируемых для переработки и последующего экспорта.

Г. *Субподряд, заключенный иностранной фирмой,* – операция симметричного характера, и очень распространенная. Речь, впрочем, идет не об экспорте как таковом, а об импорте, в той мере, в кой на этот раз дело касается иностранного предприятия, работающего на национального заказчика. Это предприятие старается производить по наиболее низким ценам: не будучи к состоянии импортировать (или в любом случае импортировать очень дешево), оно вывозит свое сырье или полуфабрикаты в страны с низкой заработной платой, где они подпадают под правила временного промышленного экспорта ("пассивная переработка импортных товаров"). Такой порядок позволяет данной фирме на стадии, когда готовая продукция возвращается к ней, платить налог только со стоимости, добавленной обработкой товара, который вначале временно был экспортирован.

2. Присутствие на рынке без инвестирования

Следующие четыре формы присутствия на рынке являются фактически самими простыми и наименее дорогостоящими, но вовсе не обязательно самыми выгодными, несмотря на их большое распространение среди французских предприятий.

Прямой экспорт, в котором задействованы только национальная компания и ее продавцы, без поддержки посредников за рубежом. Он является наиболее примитивной формой, ограничивает возможности действий. Здесь нет углубленного изучения рынка, знание зарубежного рынка слабо, отсутствуют последующие поставки и послепродажное обслуживание. Вот почему данная форма применяется лишь в некоторых сделках, таких, как продажа в соответствии с уже составленной сметой тяжелого оборудования или организация сбыта достаточно сложной промышленной продукции на хорошо изученных рынках незначительному числу клиентов или продажа на рынках, близость и даже соседство с которыми облегчает их изучение и прямой доступ, а также на рынках, считающихся слишком слабыми, чтобы оправдать большие затраты, например, на командирование техников или содержание группы сотрудников на местах.

Фирмы "Кашарель" или "Пти Бато" отправляют таким образом детали кроя блузок и нижнего белья в Испанию и Португалию, где их сметывают, шьют, а затем возращают во Францию. В мировой практике существует множество подобных примеров, в частности, компании США организуют производство в приграничных свободных зонах Мексики.

Оплачиваемый торговый представитель. Это чуть более развитая разновидность предыдущей формы присутствия на рынке, особенно когда речь идет о служащем, временно командированном за границу. Конечно, он работает только на свое предприятие, хорошо знает его продукцию, защищает ее и т.д. Но в очень многих странах необходим торговый представитель как раз из местных жителей, так как он знаком с социальными и торговыми обычаями, образом мышления, практикой, со всем тем, что отличает данную страну от других. Возможно, его поведение окажется не всегда последовательным, он будет не слишком щепетилен. Но если торговый представитель компетентен, хорошо знает дело, и удачлив, можно ли тогда колебаться?

Бюро представительства. Очевидно, что один человек не в состоянии сделать многого, кроме случаев с очень небольшими рынками, значит, надо располагать командой, целым представительством, ответственным за одну или несколько стран, по примеру японских "региональных" бюро в Европе. Эти бюро не только сами напрямую заключают сделки, но и отвечают за стимулирование и контроль национальных дистрибьюторов, идет ли речь об импортерах, концессионерах или агентах. Преимущество такого способа заключается в том, что сотрудники бюро, оплачиваемые экспортером, активно стимулируются, а иностранные дистрибьюторы чувствуют себя под присмотром, им может быть оказана помощь со стороны бюро, расположенных близко и лучше знающих рынок, чем далекий экспортер.

Техническая помощь за рубежом. Это продажа услуг, выступающая в виде дополнения к продаже оборудования и других поставок. Она может принимать разнообразные формы: от помощи в составлении проекта вплоть до запуска в эксплуатацию оборудования, включая также обучение персонала, передачу знаний, касающихся организации и методов производства и т.д. В действительности, это следствие, или продолжение, исходной экспортной операции.

Контракт об управлении тоже является продажей услуг на экспорт, так как речь идет об обеспечении управления, на ограниченный или неограниченный срок, производственным комплексом или совокупностью услуг, которые поставил либо данный экспортер, либо кто-то другой. Типичным является пример международных гостиничных комплексов, здания которых зачастую принадлежат частному или государственному капиталу, а текущее использование (сбыт) в международном масштабе доверены фирме-производителю работ, которая владеет необходимыми навыками и называется гостиничной сетью, обеспечивая необходимое развитие. Такая форма представительства за рубежом чем-то напоминает договор франшизы.

3. Передача полномочий с инвестированием

Завод «под ключ». Это простое выражение служит для обозначения длительной и очень сложной операции, когда экспортируется множество элементов – как материальных объектов (оборудование, машины, материалы), так и услуг (ноу-хау, техническая помощь, обучение персонала), необходимых для создания и ввода в действие производственного комплекса, который, будет с гарантией производить продукцию, определенную экспортером.

Организация-заказчик практически всегда требует от продавцов принимать участие на 10-15 % в сделке таким образом, чтобы подключить продавца хотя бы частично к результату его экспорта, а также избежать ситуации, когда установлена устаревшая или близкая этому состоянию техника.

Производители работ также должны тщательно взвесить свое решение о поставке (чаще всего в развивающиеся страны) материалов, из которых в скором или отдаленном времени будет произведена продукция, способная составить конкуренцию на мировом рынке.

Организация-заказчик является будущим владельцем и пользователем, для которого производится монтаж данного комплекса (например, в одной развивающейся стране им было министерство здравоохранения, заказавшее больницу "под ключ").

Производитель работ — это поставщик или инжиниринговая компания, ответственные за выбор участников, координацию работ и управление проектом. Его также называют оформителем сделки или подрядчиком.

Такая ситуаций: характерна, например, для цементной или металлургической промышленности, где крупные экспортеры технологий выступают одновременно крупными производителями.

Вариантом формулы "завод под ключ" является крупный международный проект (КМП), который, если он завершается поставкой "под ключ", предусматривает в качестве заказчиков скорее государственные органы, чем частные компании, а в качестве производителей работ -- крупные фирмы, соединяя их технические знания (ноу-хау, патенты и т.д.), людские и финансовые ресурсы и какой-либо банковский пул (часто Мировой банк или Международный банк реконструкции и развития), с учетом того, что финансирование проекта является определяющим фактором его ввода в действие. Вопрос финансирования тем более важен, что КМП включает как строительство мостов, дорог, плотин, аэропортов или объектов общественного транспорта (например, метро), электростанций, так и разведку на нефть и газ на морском шельфе либо монтаж заводов по производству химических удобрений или искусственных волокон.

Но идет ли речь о "простых" заводах под ключ или о крупных международных проектах, "цель по сути заключается в экспорте инжиниринговых услуг и оборудования".

Совместный филиал возникает по собственному желанию экспортера или по требованию страны, в которую он хочет внедриться. На практике это совместная собственность со всеми вытекающими отсюда неудобствами: возможные расхождения в более или менее долгосрочном периоде по поводу выбора тактики, стратегии, управления, трудности взаимного контроля. По всем указанным причинам необходим добровольный выбор этой довольно редкой формы. Преимущества ее состоят в том, что местный партнер обеспечивает экспортеру либо финансовые ресурсы, либо знание местного рынка и его методов, чего не имеет экспортер, или и то и другое вместе. Кроме того, указанный выбор может проистекать из стремления присутствовать в стране или секторе экономики с многообещающим будущим. Но чаще всего у экспортера нет выбора. Партнерство навязывается ему регламентациями, действующими в данной стране, каковы бы ни были требуемые пропорции участия в капитале.

Можно выделить следующие варианты совместных предприятий:

*ассоциация с местным партнером —* общепринятая форма в развивающихся странах, законы которых требуют в большинстве случаев, чтобы иностранец, желающий внедриться на рынок, делал это совместно с национальным производителем и в рамках новой компании;

*ассоциация* в *виде смешанного общества —* видоизмененная форма предыдущего объединения, в которой местным партнером является государство; она применяется в таких стратегических секторах, как телекоммуникации, энергетика и транспорт.

4. Инвестирование с контролем

Сбытовой филиал. Он позволяет проникнуть на зарубежный рынок, не занимаясь на месте производством продукции для продажи, а создавая солидный плацдарм, на базе которого можно развивать и контролировать сеть местных посредников — агентов, концессионеров, розничных торговцев. Эта компания подчиняется местным законам.

Производственный филиал. Такая компания осуществляет все сбытовые функции, но, кроме того, занимается производством продукции на месте, что позволяет ей пользоваться многими льготами: торговыми, финансовыми и налоговыми, извлекать выгоду из сложившегося уровня издержек (на материалы и рабочую силу), а также из юридического и таможенного протекционизма, наконец, дает большую возможность быстро адаптироваться к изменению спроса. В сфере международной торговли подобная дочерняя компания также имеет преимущество: не только сбывая товары по низким ценам, но также осуществляя производство, предназначенное для стран, прямой экспорт в которые невозможен в силу стратегических причин или политического бойкота. Преимущество сказывается и тогда, когда необходимо сократить расстояние до отдаленных потребительских рынков или обойти обременительные таможенные ограничения.

Приложение 1. Компании международной торговли (КМТ)

Компании внешней торговли играют важную роль в развитии международного товарооборота. На практике промышленные производители не могут брать на себя совокупность всех операций международной торговли: изучение рынка, сбыт, материально-техническое обеспечение, финансирование, покрытий рынков и т.д. Им нужны партеры как на начальных стадиях производственной деятельности (для снабжения), так и в конце ее — для сбыта их продукции. В разных странах КМТ представляют разные варианты "такого партнерства, что мы и постираемся показать на примерах Франции, Японии и Германии.

КМТ во Франции

Во Франции о компаниях международной торговли в целом знают мало не только в кругах широкой общественности, но и в среде промышленников-экспортеров, их потенциальных клиентов. Это, вероятно, отражает пониженный интерес к торговле по сравнению с "благородной" производственной деятельностью, что является результатом неспособности представителей торговли выступать согласованно, чтобы улучшить свой имидж.

Прежде всего бросается в глаза экономическое значение французских КМТ, которые осуществляют 25 % всего внешнеторгового оборота Франции. Эта цифра того же порядка, что и в Германии (27 %) и превышает аналогичный показатель Великобритании (21 %). Отмечается также большое разнообразие французских КМТ, вероятно, объясняемое различием их ролей в международных сделках, КМТ могут быть:

посредниками, которые сводят покупателей и продавцов, не принимая прямого участия в сделках;

комиссионерами при покупке и продаже, действующими от имени третьих лиц;

торговцами, осуществляющими закупки от собственного имени с целью последующей перепродажи;

консультантами, которые проводят техническую и торговую экспертизу за вознаграждение.

В действительности каждая КМТ играет различные роли в зависимости от особенностей клиента и его проекта. Юридический подход недостаточен для классификации. Ему предпочитают операционный подход, при котором учитываются размер КМТ, длительность ее существования, происхождение и преобладающий вид деятельности. Здесь выделяются три группы КМТ:

Крупные КМТ, деятельность которых охватывает весь мир и которые имеют оборот свыше 1 млрд. долл. Эта категория включает: компании, специализирующиеся на некоторых видах минерального и сельскохозяйственного сырья; компании общего характера, практически все — колониального происхождения.

"Новые КМТ», возникшие недавно по инициативе банков, промышленных групп или по инициативе оптовиков.

Третья группа объединяет наибольшее число КМТ (около 5000). Для этой группы характерно наибольшее разнообразие и в том, что касается способа ведения дел через торговцев; комиссионеров, консультантов, и в уровнях специализации по продукции или географическому региону, и в качестве работы. КМТ развиваются в соответствии с изменяющимися условиями международной торговли. Они должны отвечать 4 главным требованиям:

досконально знать ситуацию в мировой экономике, когда официальное открытие границ сопровождается введением трудноуловимых протекционистских норм (особые нормы, «нетарифные'' барьеры и т.д.). КМТ призваны разработать новые методы внедрения на зарубежные рынки в обход ограничительных мер или методы приспособления к ним;

представлять собой промежуточную базу выхода на международные рынки для многочисленных малых и средних предприятий. Внедрение на мировой рынок требует нередко слишком больших капиталовложений. И для таких предприятий интернационализация означает осуществление новых функций и ввод в действие таких структур, которые выкачивают ресурсы предприятия и для которых прибыль на инвестиционный капитал не является делом ближайшего будущего. КМТ должны здесь сыграть важную роль, распределяя доходы среди многих предприятий, используя эффект синергии;

контролировать заключение сделок, характерных для новых форм экспорта. Все чаще оборудование продается в комплексе со следующими услугами: подбор оборудования, техническая помощь по его вводу и обслуживанию, обучение персонала, финансирование, Экспорт может осуществляться в нематериальной форме: например, в случае продажи лицензии, торговой марки. Наконец, многие формы экспорта становятся возможными только в рамках системы взаимной компенсации, когда продавец выступает и как покупатель, причем товары, фигурирующие в сделке, не связаны между собой, например приобретение оборудования в обмен на сельскохозяйственные товары или минеральное сырье;

служить опорными пунктами для внедрения предприятий на зарубежный рынок. Следует предусмотреть все способы сотрудничества КМТ с экспортерами, лишь бы они помогали закрепить связи экспортера с его иностранными клиентами.

Таким образом, КМТ принадлежит исключительно важная роль во французской внешней торговле.

Пример компаний "Сого Шоша" (Япония)

Японские КМТ осуществляют в основном внешнюю торговлю страны: 7000 компаний обеспечивают 80 % внешнеторгового оборота. 17 из них являются крупными компаниями обшей торговли — компании "Сого Шора", из которых 9 наиболее крупных (Мицуи, Мицубиси, "Марубени", "Сумимото»», осуществляют 50 % внешней торговли.

Самые значительные среди них — "Мицуи" и •'Мицубиси", объем их продаж превышает 60 млрд. долл., персонал исчисляется тысячами сотрудников, работающих в сотнях бюро или филиалов. Что касается их деятельности, то она крайне диверсифицирована и включает торговлю всеми видами товаров: от поставок чая до предоставления завода «под ключ" и баллистических ракет. Следует еще добавить, что эти компании играют исключительно важную роль на национальном японском рынке, осуществляя около 35 % внутреннего сбыта.

Наконец, чтобы дополнить картину, надо указать преобладающую и возрастающую роль компании "Сого Шоша» в торговле между третьими странами. Так, 20 % ее деятельности касается сделок, в которых ни продавец, ни покупатель не является японцами и в которых товары не находятся на японской территории. Развиваясь ускоренными темпами, деятельность «Сого Шоша» достигла в 1990 г. уровня 218 млрд. долл., или более 20 % стоимости мировой торговли.

Основа такой эффективности заложена в японской истории и культуре, умело используемых для ответа на императивы современной международной торговли.

*А. Исторические корни мощи и эффективности. Компании ''Сого Шоша''* зачастую развивались в недрах крупных объединений, для которых они выступали агентами как по снабжению, так и по продаже промышленных товаров. Так обстояло дело с "Мицуи" и "Мицубиси", которые сумели преодолеть насильственный роспуск их дзайбацу в 1945 г.

Прочие компании появились недавно, но они также зародились в недрах финансовопромышленных групп: «С.Ито» (группа ДБК), «Марубени» (группа ФУЙО) или «Ниссо Иваи" (группа САНВА). Происхождение компаний ''Сого Шоша" обеспечивает им поддержку в финансовом и промышленном планах. В их рамках достигается соединение интересов акционера, не контролирующего компанию, производителя и торговца. В период, когда международная торговля осуществляется на базе услуг всеобъемлющего характера, японские торговые компании находят здесь козыри, помогающие им опередить конкурентов.

Концерн в Германии, дзайбацу в Японии, трест в США — это термины, обозначающие концентрацию или перегруппировку предприятий по федеративному принципу, который создает между ними отношения экономической, финансовой и торговой солидарности. Предприятия при этом сохраняют за собой права юридического лица. В отличие от «договоров о согласии», «картелей" или «пулов" (временных соглашений по разделу рынков) и холдингов (финансовых компаний, контролирующих деятельность многих предприятий, управляющих портфелем их ценных бумаг), концерны, дзайбацу и тресты являются группами, т.е. особыми структурами, в которые объединены предприятия и которые благодаря сети долевых участий в капитале предприятия, совместных филиалов и личным связям составляют "экономическую империю» с одним руководящим центром.

Б. *Культура как предпосылка соединения производства и сбыта.* Различия и необходимая взаимодополняемость, характеризующие отношения производственной и сбытовой деятельности, уходят корнями в японскую экономическую культуру. Последняя характеризуется взаимным уважением и учетом обстоятельств, влияющих на деятельность другой стороны. Специфическая роль компаний "Сого Шота" заключалась на первом этапе в сборе точной и оперативной информации о структуре и развитии международного спроса; таким образом, они могут активно способствовать постоянной адаптации японской промышленной продукции.

Однако положение торговых домов Японии не безоблачно. Их доходность не переставала снижаться с 1980 по 1986 г. и упала до более низкого уровня, чем у их зарубежных конкурентов. Две причины объясняют такое падение. С одной стороны, все большее число японских промышленных компаний, таких, как "Тойота" и "Мацусита", создавали свои собственные объединенные торговые дома, отняв у компаний "Сого Шоша" существенную и прибыльную часть их деятельности. С другой стороны, международная деятельность японских предприятий (и торговые дома не составляют в этом исключения) сдерживается нежеланием интернационализировать их штаб-квартиры: в этом ахиллесова пята почти безупречной системы.

Германские торговые компании

ФРГ стала великой западной экономической державой в сфере экспорта, имевшей положительное сальдо торгового баланса, которое в конце 80-х годов превышало 90 млрд. марок. Нельзя отрицать, именно КМТ, благодаря торговым и даже дружеским связям, которые они завязали с зарубежными странами, сыграли важную роль в послевоенной экспансии Германии. В ФРГ существуют две четко различимые категории КМТ: дома международной торговли (ДМТ) и КМТ, интегрированные в концерны.

*А. ДМТ являются в большинстве своем семейными предприятиями средних размеров (их* численность оценивается в 3000 в Гамбурге и в 600 в Бремене), и их вклад в общий экспорт ФРГ составляет 15 %. Главная особенность таких торговых компаний заключается в ориентации на рынке за пределами ЕЭС — в Европе, Америке и Юго-Восточной Азии, где их предприятия имеют более чем вековой стаж.

*Б. Другой тип КМТ составляют компании, интегрированные в промышленные группы* — концерны. Динамизм этой системы основывается на эффективном разделении функций производства и сбыта с одновременным использованием интеграции и автономии. Как и любая компания, входящая в концерн, КМТ юридически автономна; вопрос заключается в том, обладает ли она также автономией управления. В этой области следует избегать двух типов риска: нельзя допустить, чтобы КМТ стала простым инструментом сбыта, обслуживающим производственные комплексы группы, и надо избегать ситуации, при которой включение КМТ в концерн влечет за собой образование выгодной для нее торговой монополии. Первая опасность угрожает автономии КМТ — по отношению к производственным комплексам концерна. Данная автономия проявляется в том, что деятельность КМТ не подчинена исключительно запросам завода-изготовителя, поскольку большинство КМТ более половины сбываемых ими товаров закупают за пределами концерна. Автономия КМТ зависит на деле от способа ее включения в концерн. Здесь имеются три варианта:

*КМТ — филиал производственной кампании,* и в этом случае ее зависимость может быть очень сильной. Таков пример, компании "Тиссен Хандель Юнион" (ТХЮ). ТХЮ состоит из 6 сестринских компаний с ограниченной ответственностью, специализирующихся по различным отраслям (металлургия, железный лом, топливо, инженерное дело, транспорт, сбыт). В качестве примера можно также привести компанию ''Крупп Хандель", являющуюся отделением "Торговля, инженерное дело, фрахт" концерна Круппа.

*КМТ является материнской компанией группы.* Пример такого рода — фирма "Клекнер и Ко", которая, имея персонал примерно 8000 человек, специализируется в области переработки стали (продукция металлургия, сырье, минеральные удобрения, промышленное оборудование и конструкционные материалы);

*КМТ включена в холдинг*. Таким образом, это сестринская компания по отношению к производственным компаниям. Таков пример компании "Феррошталь'' или группы "Гутехоффнунгсшютте" (машиностроение, торговля сталью), которая, имея оборот в 5 млрд. марок, реализует более трети объема продаж концерна благодаря поставкам стали на внутренний рынок и на экспорт, а также реализации оборудования для цементных и сталелитейных заводов. Недавно эта группа создала совместное предприятие на территории бывшего СССР.

Обратная сторона автономии КМТ по отношению к производственным комплексам заключается в том, что последние располагают и другими сетями сбыта, а не только теми, что предлагает им КМТ. Таким образом, если производитель считает усилия КМТ на рынке недостаточно эффективными, он всегда волен обратится к другой торговой фирме. Вследствие этого КМТ обязана предлагать промышленникам только качественные услуги, чтобы побудить их к использованию ее собственной сети. Чтобы привлечь производителя, КМТ адаптировалась к новым требованиям международной торговли. Именно так они смогли постепенно присоединиться к современной расширенной концепции торговой деятельности. В заключение необходимо отметить, что КМТ, интегрированные в концерны, хотя и извлекали выгоды из стартовых преимуществ, сумели далее успешно развиваться лишь опираясь на собственные средства.

Управление международным торговым персоналом.

Мы видели, что работающий по найму продавец предприятия-экспортера представляет собой одну из форм присутствия на зарубежном рынке без инвестирования; этот способ дает некоторые преимущества — работа только на ту фирму, от которой зависишь, хорошее знание ее товаров и их защита. Но использование подобного торгового персонала оправдано лишь в сфере сбыта товаров промышленно-производственного назначения, особенно в случаях, когда они не отличаются высокой степенью стандартизации, а потому требуют переговоров с применением технической аргументации.

На практике выделяют три способа продажи оборудования в зависимости от уровня знаний покупателя и степени возможного влияния продавца:

*продажа после консультации*, когда предполагаемый покупатель не определил ясно свои потребности или даже не осознает их в достаточной мере. В этом случае именно продавец в процессе изучения им рынка должен вызвать эту потребность и дать совет своему потенциальному клиенту, демонстрируя ему, каким образом данный товар может облегчить решение проблем покупателя;

*продажа в результате переговоров*, встречается чаще всего, когда предполагаемый покупатель знает свои потребности, знает о существовании различных поставщиков и когда продавец должен вначале подробно его проинформировать, чтобы затем представить аргументы, показать, что именно его товар наилучшим образом отвечает потребностям и ожиданиям покупателя;

*сервисная продажа,* когда предполагаемый покупатель уже практически является клиентом, он уже выбрал оборудование фирмы, и потому продавец должен его дополнительно проинформировать и в особенности оказать ту или иную помощь.

Таким образом, специалист по экспорту должен быть одновременно экспертом, участником переговоров и тем, кто принимает решения:

он должен *информировать* своих предполагаемых покупателей и клиентов, а также сотрудников своего собственного предприятий, которых он должен оповещать о состоянии рынка — о конкуренции, известности предприятия, его имиджа и методах работы на местах, его торговой политике в данной стране и т.д.;

он должен выступать в качестве *эксперта*: за рубежом даже в большей степени, чем в стране происхождения, продавец должен иметь ответы на все вопросы предполагаемого покупателя, не имея при этом возможности в силу своей изолированности опереться на инфраструктуру правления компании или завода и на его инженеров;

*он должен участвовать в переговорах:* с предполагаемыми покупателями, не информированными или, напротив, хорошо осведомленными, продавец, зачастую в условиях жесткой конкуренции, должен заинтересовать и затем убедить своих клиентов;

он должен *принимать решения*: находясь далеко от своей базы, продавец должен располагать достаточными полномочиями, чтобы предложить покупателю модификацию товара, соответствующего его ожиданиям, провести с ним переговоры по поводу особых условий и т.д.

Но торговый персонал не обязательно находится за пределами страны; на практике существует три варианта:

торговый персонал *располагается во Франции,* но является *мобильным,* как правило, посещает одну страну или несколько стран со сходными или близкими характеристиками в плане торговли. Этот метод имеет преимущество мобильности, гибкости управления, высокой квалификации лиц, ответственных за торговлю. Однако контакт с иностранными рынками является непостоянным, что неудобно для клиентов;

торговый персонал работает *за пределами страны*, он базируется в какой-либо другой стране или регионе: для этого случая характерны тесный контакт с рынком, непрерывное наблюдение за предполагаемыми покупателями и клиентами; но этот метод дорогостоящий и требует особенно тщательного подбора кадров не только по причине качеств, требуемых от продавцов, но и из-за огромных трудностей в наблюдении за их работой с момента, когда они покидают страну происхождения компании;

используется *местный торговый персонал,* обладающий такими основными преимуществами, как прекрасное знание языка и культуры страны или региона, постоянное пребывание на месте, гораздо меньшая стоимость содержания по сравнению с двумя предыдущими вариантами; по при этом бывает трудно набрать подготовленный и квалифицированный персонал или заинтересовать его подобно тому, как это делается для собственных продавцов. Проблема заключается в том, чтобы соединить местный персонал со своими уполномоченными, используя таким образом относительные преимущества обоих способов и отбрасывая их недостатки.

В табл. приведены данные выбора торгового персонала в зависимости от типов рынков и товаров.

Из этих трех вариантов вариант выезда отечественного персонала за рубеж является наиболее деликатным. Действительно, такой персонал не только весьма дорого обходится, нужно еще, чтобы он адаптировался к местным условиям, его надо контролировать, а для начала — отобрать кадры.

А. Немар приводит примеры .выбора торгового персонала: производитель деревообрабатывающий станков "Гийе» использует разъездной торговый персонал для относительно сложных товаров и неопределенных потенциальных рынков: производитель турбин для ядерных станций "Альстом Атлантик" использует для специализированного потенциального рынка высокосложной и дорогой продукции исключительно мобильный торговый персонал, состоящий из высококвалифицированных инженеров-специалистов; производитель оборудования для вторичного использования воды СОАФ ввиду очень высоких расходов на торговый персонал, расположенный за границей, и нежелания французского персонала выезжать в страны с "плохой" репутацией избрал вариант местного торгового персонала, хотя в намерение фирмы входило использование отечественного персонала за рубежом; производитель алюминиевого проката "Текналь" выбрал вариант привлечения местного торгового персонала в зарубежных странах, однако возглавляемого отечественными специалистами, выехавшими за рубеж в целях распространения несложной продукции на активных потенциальных рынках.

Наем продавцов, которые должны проработать определенное время за границей,— не простая задача: надо найти кандидатов не только компетентных, но и хорошо знающих язык и культуру страны назначения и согласных провести тем несколько лет.

Планирование карьеры этих продавцов требует, чтобы был оговорен период, который они проведут за рубежом, и условия их возвращения на родину.

Издержки торгового персонала, выехавшего за рубеж, могут превысить уровень затрат на тех же продавцов во Франции в 3 раза. Возникает вопрос: будет ли это прибыльным делом? Для контроля на расстоянии, иногда на очень большом, нелегко найти нужную меру; рассматриваемая категория продавцов нуждается, как и все прочие, в руководстве, но им надо предоставить и достаточную степень самостоятельности, чтобы они чувствовали свою ответственность. Представляются полезными выезды по крайней мере раз в год правления компании для того, чтобы «сохранять контакт».

При таком положении дел управление торговым персоналом за границей, местным или выведенным за рубеж, не очень отличается от управления торговым персоналом в стране происхождения компании.

Перед каждым сотрудником должны быть четко определены задачи и цели при участии продавцов, которые должны не только изучать рынок, но и передавать наверх информацию. Руководящий состав должен организовать группу продавцов (разграничение секторов их деятельности и заказчиков, содействие при продажах, выработка планов действий и инструкции по каждому сектору и по каждому продавцу), а также разработать действенные стимулы для нее, контролируя их деятельность, т.е. оценивая результаты и методы.