

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС: КОНКУРЕНЦИЯ НА ГЛОБАЛЬНОМ РЫНКЕ

Экспорт, импорт и компенсационная
торговля

Глава 5. Стратегия и структура международного бизнеса



MD international

Эл Меррит основал MD International в 1987 г. Меррит, в прошлом торговый представитель компании по производству медицинской техники, разглядел возможность работы в качестве экспортного посредника для производителей медицинского оборудования из США. Он решил сосредоточить свои усилия на странах Латинской Америки и Карибского бассейна, которые были ему хорошо известны. В последние годы торговые барьеры в этом регионе стали рушиться, и правительства латиноамериканских государств начали придерживаться более либеральной экономической идеологии, что открывало новые перспективы перед предпринимателями, подобными Мерриту. К тому же правительства многих стран этого региона увеличивали расходы на здравоохранение, и Меррит готов был воспользоваться предоставляемыми возможностями.

Меррит разместил офис компании в Южной Флориде, чтобы быть ближе к рынку. Компания быстро росла и вскоре превратилась в крупнейшего посредника по экспорту медицинской техники в регионе. Сегодня компания продает продукцию более 30 производителей почти 600 региональным дистрибьюторам. В то время как многие производители медицинского оборудования не работают с регионами напрямую из-за высоких маркетинговых издержек, MD может себе это позволить, потому что обслуживает эти рынки с помощью широкого ассортимента медицинской техники.

Успех компании отчасти обусловлен ее хорошим знанием и пониманием латиноамериканского рынка. MD тесно сотрудничает с группами врачей, инженеров, микробиологов и менеджеров по маркетингу из разных стран Латинской Америки, хорошо знает их потребности и то, что фирма может для них сделать. На пути к превращению в успешного экспортера MD International активно использовала программы содействия экспортной деятельности, разработанные правительством США. Например, в начале 2000-х гг. поставки в Венесуэлу были приостановлены по требованию венесуэльской таможни. Она хотела получить доказательства того, что медицинское оборудование не будет использоваться в военных целях. В течение двух дней персонал Центра содействия американскому экспорту в Майами договорился с посольством США в Венесуэле об отправке в венесуэльскую таможню официального документа, в котором подтверждалось невоенное назначение медицинской техники. После этого таможня сняла свой запрет. Меррит также активно сотрудничал с экспортно-импортным банком с целью получения средств для финансирования экспортной деятельности.

Однако работа MD International не всегда шла гладко. Латиноамериканская экономика продемонстрировала ярко выраженную цикличность развития, и MD International остро ощущала ее на себе. Например, в 2000 г. после нескольких лет устойчивого роста в экономиках Аргентины, Бразилии и Мексики наметился спад, в результате чего MD понесла убытки, а Мерриту пришлось уволить треть своего персонала и сократить оклады оставшимся работникам. Дела начали улучшаться в 2002 г., к тому же слабый доллар в середине 2000 года способствовал росту экспортных продаж. Однако глобальный финансовый кризис 2008 г. возвестил о начале нового трудного периода, хотя прежний опыт работы MD International позволяет предположить, что компания сумеет не только пережить кризис, но и выйти из него еще более сильной.

Привлекательность и риски экспортной деятельности

Главная привлекательность экспортной деятельности состоит в том, что зарубежные рынки предоставляют большинству фирм по многим отраслям дополнительные возможности для получения дохода и прибыли. Именно так было в случае с компанией, о которой рассказывалось, но в вводном кейсе.

Международный рынок обычно оказывается настолько больше отечественного, что экспорт почти всегда позволяет фирме увеличивать свою прибыль. Благодаря увеличению размера рынка экспортная деятельность позволяет фирме получать экономию от масштаба, а значит, и снижать себестоимость единицы продукции. Фирмы, которые не занимаются экспортом, часто лишают себя больших возможностей роста и сокращения издержек.



Исследования показывают, что, в то время как многие крупные фирмы активно ищут возможность для осуществления прибыльного экспорта, систематически сканируя зарубежные рынки в поисках способов применения своих технологий, товаров и маркетинговых навыков в зарубежных странах, многие средние и малые фирмы таким поиском практически не занимаются.

Эти пассивные фирмы даже не рассматривают возможности экспорта до тех пор, пока их отечественный рынок не окажется перенасыщенным и появление избыточных производственных мощностей не вынудит их искать возможности роста на зарубежных рынках. К тому же многие фирмы малого и среднего бизнеса предпочитают ждать, когда мир обратится к ним с предложениями, вместо того чтобы смело выходить в этот мир и искать в нем благоприятные возможности, но даже когда мир обращается к ним сам, они не всегда реагируют.

Примером является ММО Music Group, делающая записи для музыкальных автоматов караоке. Зарубежные продажи составляют 15% от общей годовой выручки, оцениваемой в \$8 млн, но ее СБО признает, что эта цифра могла бы быть намного больше, если бы фирма уделяла должное внимание зарубежным продажам.

История ММО является типичной и говорит о том, что компаниям важно проявлять больше активности в поисках экспортных возможностей. Одна из причин пассивности многих фирм заключается в том, что они понятия не имеют о возможностях зарубежных рынков: насколько велики эти возможности и где они могут находиться.

Элементарное незнание оказывается серьезным препятствием к экспортной деятельности. К тому же потенциальные экспортеры, особенно небольшие фирмы, опасаются сложностей при выходе в те страны, в которых практика бизнеса, язык, культура, законодательство и валюта отличаются от принятых в их родной стране. Подобное сочетание незнания и страха, вероятно, объясняет, почему экспортеры составляют только малую часть всех американских компаний – менее 5% с численностью работников не более 500 человек, как свидетельствуют данные управления по делам малого бизнеса.

Источники информации

Несмотря на отсутствие должной институциональной поддержки, американские фирмы могут значительно повысить свою осведомленность об экспортных возможностях. Самым крупным источником информации является Министерство торговли США и его региональные отделения по всей стране. В структуре министерства имеются две организации, занимающиеся предоставлением информационной и иной поддержки фирмам, желающим выйти на зарубежные рынки: управление международной торговли и агентство по содействию внутренней и международной торговле.

Эти организации предоставляют потенциальному экспортеру список «наилучших потенциальных покупателей», содержащий имена и адреса зарубежных дистрибьюторов с указанием сферы их деятельности и типов реализуемых товаров. Кроме того, Министерство торговли предоставляет «услугу по сравнительному анализу» для 14 стран, являющихся крупными рынками для американского экспорта. За небольшую плату фирма может получить результаты анализа рынка по интересующему ее товару. Эти результаты содержат информацию о реализуемости товара, состоянии конкуренции, сравнительных ценах, каналах дистрибуции и потенциальных торговых представителях. Для каждой фирмы анализ рынка проводится непосредственно служащими Министерства торговли.

Министерство торговли проводит также специальные мероприятия, призванные помочь потенциальным экспортерам наладить международные связи и исследовать экспортные возможности. Министерство организует выставки на международных торгово-промышленных ярмарках, регулярно проводимых в крупных городах по всему миру. Оно также подготавливает специальные программы, в рамках которых его представители сопровождают группы американских бизнесменов во время зарубежных поездок, с целью проведения деловых встреч с торговыми агентами, дистрибьюторами и потенциальными покупателями.



Еще одна правительственная организация – управление по делам малого бизнеса (SBA), также помогает потенциальным экспортерам. В штате SBA имеется 76 окружных и 10 региональных специалистов по международной торговле, работающих во всех крупных городах США, и еще 10 специалистов в Вашингтоне. В рамках программы помощи малому бизнесу SBA наблюдает за 850 фирмами, имеющими опыт международной торговли, предоставляя им индивидуальные консультации. SBA также координирует деятельность Группы правовой поддержки экспортеров (ELAN) – общеамериканский организм специалистов по торговому праву, дающей начальные бесплатные консультации малым предприятиям по вопросам ведения экспортной деятельности.

Помимо Министерства торговли и SBA практически в каждом штате и крупных городах действуют местные комиссии по торговле, оказывающие поддержку экспортерам. Они проводят консультации, собирают информацию, оказывают техническую помощь и предоставляют финансирование. К сожалению, многие из них оказались жертвами сокращения местного бюджета или соперничества с другими экспортными агентствами за получение политической и финансовой поддержки.

Несколько частных организаций также начинают предоставлять помощь экспортерам. Коммерческие банки и аудиторские фирмы охотнее, чем раньше, помогают малому бизнесу начать экспортную деятельность. Кроме того, крупные ТНК, добившиеся успеха на международной арене, обычно с готовностью рассказывают о зарубежных возможностях владельцам и менеджерам малых фирм.

Использование компаний по управлению экспортом

Одним из способов, позволяющих начинающим экспортерам находить благоприятные возможности и обходить ловушки, ассоциируемые с экспортной деятельностью, является обращение за помощью к компании по управлению экспортом (КУЭ). КУЭ – это специализированные экспортные организации, выступающие в роли экспортного или международного торгового отдела фирмы-клиента. MD International, о которой рассказывалось во вступительном кейсе, является одной из таких организаций.

Обычно КУЭ выполняют два типа экспортных поручений. В одном случае они начинают экспортные операции для фирмы, которая затем будет осуществлять их самостоятельно. В другом случае изначально предполагается, что КУЭ будет постоянно заниматься продажей товаров фирмы за рубеж. Многие КУЭ специализируются на обслуживании фирм в конкретных отраслях и конкретных регионах мира. Так, одна КУЭ может специализироваться на продаже сельхозпродукции на рынке Азии, а другая – на экспорте бытовой электроники в Восточную Европу.

Теоретически преимущество КУЭ состоит в том, что они являются опытными специализированными организациями, способными помочь начинающему экспортеру выявить благоприятные возможности и избежать типичных ошибок. Хорошая КУЭ имеет налаженные связи на потенциальных рынках и говорящих на разных языках работников, хорошо знает местную практику ведения бизнеса, местные особенности экспортных операций и местное законодательство. Однако не все КУЭ обладают этими качествами.

В то время как одни КУЭ выполняют свои функции очень хорошо, другие приносят мало пользы нанявшей их фирме-экспортеру. Поэтому экспортеру нужно тщательно проанализировать работу нескольких КУЭ. Один из недостатков привлечения КУЭ состоит в том, что фирма не занимается развитием собственных экспортных возможностей.

Отсутствие доверия

Фирмы, занимающиеся международной торговлей, должны доверять тому, кого они никогда не видели, кто живет в другой стране, говорит на другом языке, соблюдает (или не соблюдает) другие законы и кого очень трудно привлечь к ответственности, если он нарушит свои обязательства.

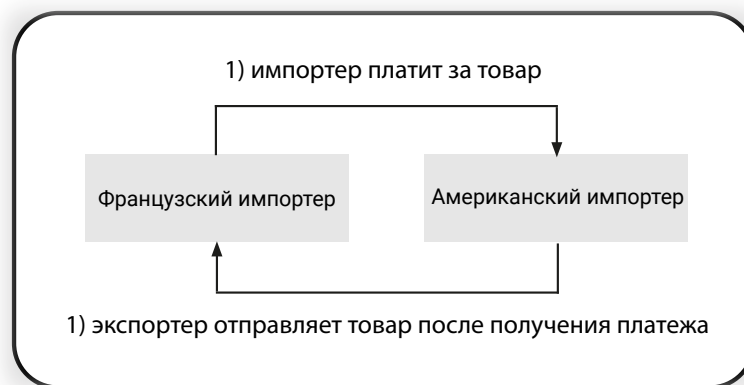


Рассмотрим американскую фирму, продающую свои товары дистрибьютору во Франции. Американский бизнесмен может тревожиться из-за того, что если он отправит товар раньше, чем получит платеж от французского бизнесмена, то может не увидеть этих денег никогда. Подобным образом французский импортер может опасаться, что если он заплатит за товар раньше, чем его получит, то американская фирма может положить деньги себе в карман и не отправить заказанный товар (или отправить бракованную партию товара). Ни одна из сторон сделки не доверяет другой на 100%.

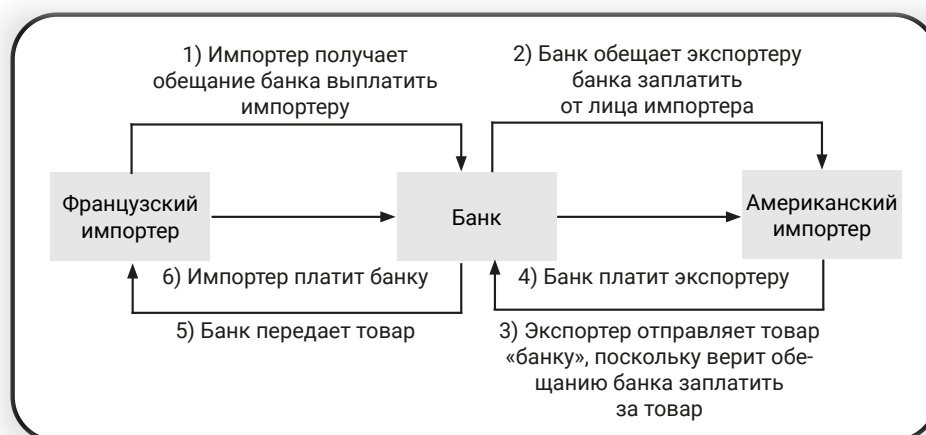
Отсутствие полного доверия усугубляется большим расстоянием, разделяющим две фирмы, языковыми и культурными различиями двух стран и несовершенством международной правовой системы, призванной обеспечивать соблюдение обязательств по контрактам.

Из-за вполне обоснованного отсутствия доверия между двумя сторонами, каждая из них имеет свои предпочтения в отношении того, как должна осуществляться сделка. Чтобы гарантировать оплату товара, американская фирма предпочла бы, чтобы французский дистрибьютор перечислил ей деньги до того, как товар будет отправлен во Францию. Так же и французский дистрибьютор, для того, чтобы гарантировать получение товара, предпочел бы произвести оплату после получения груза. Таким образом, у каждой стороны свои предпочтения. Если не найти способа установления доверия между сторонами, то сделка может вообще не состояться.

Предпочтения американского экспортера



Предпочтения французского импортера



Такая проблема разрешается посредством привлечения пользующейся общим доверием третьей стороны в качестве посредника; обычно это имеющий прочную репутацию банк. То, что



при этом происходит, может быть описано следующим образом. Прежде всего, французский импортер получает обещание банка произвести оплату от его имени, поскольку он знает, что экспортер доверяет банку. Это обещание банка называется аккредитивом. После того, как американский экспортер увидит аккредитив, он спокойно отгружает товар во Францию.

Право собственности на товар передается банку на основе документа, называемого коносаментом. Затем американский экспортер требует от банка оплатить товар, и банк производит оплату. Документ, позволяющий требовать осуществление такого платежа, называется переводным векселем. Банк, после осуществления платежа, передает право собственности на товар французскому импортеру, которому банк доверяет. В этот момент или позднее, в зависимости от условий соглашения, импортер перечисляет деньги за товар банку.

В фокусе – менеджмент

Red Spot Paint & Varnish

Созданная в 1903 г., Red Spot Paint & Varnish, является во многих отношениях типичной компанией из американской глубинки. Компания, CEO, в которой Чарльз Сторм является правнуком ее основателя, имеет в своем штате 500 работников и продает товаров на \$90 млн в год. Основной продукцией компании являются краски для пластмассовых деталей, используемых в автомобильной промышленности. Продукцию Red Spot можно видеть на автомобильных бамперах, колпаках колес, решетках, фарах, щитках управления и кнопках радиоприемников. Однако в отличие от многих других небольших компаний из американской глубинки, Red Spot имеет процветающий международный бизнес. Международные продажи, которые включают экспорт и местную продукцию, произведенную по лицензии, ежегодно обеспечивают от 15 до 25% дохода, а сама Red Spot ведет бизнес в пятнадцати странах.

Red Spot давно занимается международной торговлей и однажды даже получила премию за экспортную деятельность. Для дальнейшего развития своего международного бизнеса, Red Spot наняла профессора Мичиганского университета Брайана Уильямса. Уильямс, которого пригласили из-за его знания нескольких языков, был первым работником Red Spot, который занимался исключительно международным маркетингом и зарубежными продажами. Первая проблема, с которой ему пришлось столкнуться, заключалась в отсутствии работников с опытом экспортной деятельности. Он быстро понял, насколько трудно наладить международный бизнес без детального знания механики экспортных операций. По убеждению Уильямса, Red Spot нужны были люди, владеющие всеми инструментами экспортной деятельности. Для фирмы, расположенной в американской провинции, найти таких специалистов в окрестных городках и поселках было крайне непросто. На решение этой задачи у Уильямса ушло несколько лет. Зато теперь Red Spot имеет в своем штате двух специалистов, прекрасно разбирающихся во всех тонкостях экспорта и международных операций.

Вторая проблема, с которой столкнулся Уильямс, заключалась в противоречии между «квартальным» менталитетом, проявляющимся во многих методах работы американских менеджеров, и перспективным мышлением, необходимым для организации успешного международного бизнеса. Уильямс обнаружил, что наличие долговременных отношений с потенциальными зарубежными покупателями часто оказывается ключом к заключению торговых сделок. Когда зарубежные покупатели посещают штаб-квартиру Red Spot в Эвансвилле, Уильямс часто приглашает их домой на обед. Его маленькие дети даже стали называть одного приглашенного бизнесмена из Гонконга «дедушкой». Однако даже такие отношения еще не гарантируют заключения сделки. Сами по себе встречи с потенциальными покупателями в большинстве случаев еще не обеспечивают высокие продажи, хотя, по мнению Уильямса, они часто приносят выгоду с точки зрения получения информации о конкурентах и установления отношений. Он также понял, что настойчивость всегда приводит к успеху. Например, Уильямс и Сторм установили контакты с крупным немецким производителем автомобильных деталей за семь лет до того, как смогли заключить с ним первую торговую сделку.



Выводы

1. Серьезным препятствием экспортной деятельности является плохое знание возможностей зарубежных рынков.
2. Начинающие экспортеры часто испытывают разочарование от процесса экспорта, потому что им приходится сталкиваться с многочисленными проблемами, задержками и ловушками.
3. Путь к хорошему знанию рынков заключается в сборе информации. В США имеется несколько институтов, в частности Министерство торговли, которые могут помочь фирме собрать информацию в процессе подбора рынка. Компании по управлению экспортом также могут оказать помощь в выявлении экспортных возможностей.
4. Фирма может избежать многих ловушек, связанных с экспортной деятельностью, если наймет опытную компанию по управлению экспортом или консультанта по экспорту и выберет подходящую стратегию.
5. Фирмы, участвующие в международной торговле, вынуждены вести бизнес с людьми, которым они не всегда могут доверять и которых трудно привлечь к ответственности, если они нарушат свои обязательства. Из-за такого дефицита доверия каждая сторона имеет разные предпочтения в отношении организации международной сделки.
6. Проблемы, возникающие из-за отсутствия доверия между экспортерами и импортерами, могут быть преодолены посредством привлечения третьей стороны, пользующейся доверием первых двух, – банка с хорошей репутацией.
7. Аккредитив выписывается банком по запросу импортера. Он содержит обязательство банка заплатить бенефициару, обычно экспортеру, при предъявлении этого документа указанную в нем сумму.
8. Переводной вексель – это инструмент, широко используемый в международной торговле для осуществления платежей. Он представляет собой письменный приказ экспортера импортеру или агенту импортера оплатить указанную в векселе сумму к определенной дате.
9. Переводной вексель может выписываться как вексель на предъявителя или как срочная трата. Срочная трата является переуступаемым документом.
10. Коносамент выписывается экспортеру перевозчиком товара. Он служит одновременно квитанцией о приеме товара, контрактом и документом о праве на владение.
11. Американские экспортеры могут рассчитывать на получение двух типов государственной поддержки, помогающей финансировать экспортные операции: кредиты экспортно-импортного банка и страхование экспортных кредитов, осуществляемое FCIA.
12. Компенсационная торговля включает несколько типов разновидностей бартерных соглашений. Она используется главным образом тогда, когда фирма экспортирует в страну, которая имеет неконвертируемую валюту или испытывает нехватку валютных резервов для покупки импорта.
13. Главная привлекательность компенсационной торговли заключается в том, что она предоставляет фирме способ финансирования экспортных сделок, когда другие способы финансирования оказываются недоступны. Фирма, настаивающая на расчетах в твердой валюте, может оказаться в невыгодном положении по сравнению со своим конкурентом, который согласен на осуществление компенсационной сделки.
14. Главный недостаток компенсационной торговли состоит в том, что фирма может получить малопригодные или низкосортные товары, которые ей трудно будет выгодно продать.