

**АНАЛИЗ
ЗАРУБЕЖНЫХ
РЫНКОВ И
СТРАТЕГИИ
ПРОНИКНОВЕН**

Формирование международной стратегии КОМПАНИИ



Реализации международной стратегии:

1. целевые рынки

2. подготовка документации

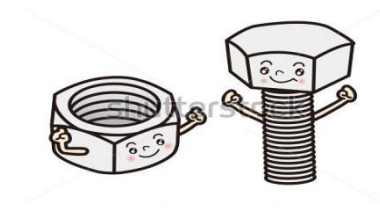


1. Анализ зарубежных рынков

- 1) Оценка альтернативных рынков;
- 2) Оценка издержек, выгод и рисков при проникновении на каждый из этих рынков;
- 3) Выбор тех рынков, которые обладают наибольшим потенциалом для начала или расширения деятельности компании.

1.1. Оценка альтернативных зарубежных рынков

Фактор



1.1.1. **Текущий и потенциальный размер**

рынка

1.1.2. **уровень конкуренции**

1.1.3. **правовая и политическая среда**

1.1.4. **социокультурные факторы**

**Важнейшие факторы,
используемые для оценки новых рыночных возможностей**

Предмет оценки	Вопросы, подлежащие рассмотрению
Размеры товарного рынка	Каков размер товарного рынка в натуральном выражении и по стоимости продаж?
Основные отличия товарного рынка	<p>Каковы основные отличия данного товарного рынка от других рынков, где компания имеет опыт продаж, по таким параметрам, как профиль потребителей, уровень цен, особенности закупочной деятельности в стране и конструктивные особенности продукции?</p> <p>Как эти отличия могут повлиять на перенос возможностей компании в новую деловую среду, а также на экономическую эффективность их использования?</p>
Структурные характеристики национального товарного рынка	<p>Какие связи и взаимоотношения существуют между потенциальными потребителями и конкурирующими компаниями, которые в текущий момент занимают в стране лидирующие позиции и удовлетворяют нужды этих потребителей?</p> <p>Каковы основные каналы сбыта товаров (система скидок, связи между действующими производителями, уровни распределения товаров, разделяющие производителей и конечных потребителей, взаимосвязи между предприятиями оптовой торговли, взаимосвязи между предприятиями оптовой и розничной торговли, система финансирования, роль правительства)?</p> <p>Какие взаимосвязи существуют между действующими производителями и их поставщиками?</p> <p>Имеет ли место концентрация промышленных предприятий той или иной отрасли промышленности, а также практикуется ли заключение соглашений, в основе которых лежит тайный сговор?</p>

<p>Анализ деятельности конкурентов</p>	<p>Каковы основные характеристики конкурирующих фирм (размер, коэффициент использования производственных мощностей, сильные и слабые стороны, технологии, источники поставок, наличие льгот на рынке, отношения с правительством)?</p> <p>Какова эффективность работы конкурентов в плане увеличения доли на рынке, объема продаж и размеров прибыли?</p>
<p>Потенциальные целевые рынки</p>	<p>Каковы характеристики основных сегментов товарного рынка?</p> <p>На каких сегментах рынка компании целесообразно осуществлять сбыт своей продукции?</p>
<p>Релевантные тенденции (ретроспективные и прогнозируемые)</p>	<p>Какие изменения (краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные) общих размеров данного рынка имели место?</p> <p>Какие изменения эффективности работы конкурирующей компании имели место (изменения по таким параметрам, как доля на рынке, объем продаж и прибыль)?</p> <p>Каков характер конкурентной борьбы (другими словами, ведется ли конкурентная борьба только на внутреннем или и на международном рынке)?</p> <p>Как изменилась структура рынка?</p>
<p>Объяснение перемен, происходящих на рынке</p>	<p>Почему одни компании получают прибыли, а другие — несут убытки?</p> <p>Получают ли иностранные компании, действующие на данном рынке, прибыли или они терпят убытки?</p> <p>Существует ли какое-либо общее объяснение зафиксированных перемен, например, жизненный цикл продукта, изменение общего направления бизнеса или изменение характера спроса?</p> <p>Каковы перспективы деятельности компании на данном рынке в будущем?</p>

Факторы успеха	<p>Какие ключевые факторы лежат в основе успеха в данной среде ведения бизнеса, а также какие «болевые точки» могут привести к переходу доли на рынке от одной компании к другой?</p> <p>Чем эти факторы отличаются от факторов, с которыми компания сталкивалась на других рынках?</p> <p>Какое отношение эти факторы успеха имеют к работе компании?</p>
Альтернативные варианты стратегий	<p>Какие элементы стратегии проникновения в данную страну вытекают из выполненного анализа?</p> <p>Какая дополнительная информация требуется, чтобы более точно определить альтернативные варианты проникновения?</p>



Доступная и недоступная информация (I)



1.1.1. Потенциал рынка



❖ *Общие показатели потенциала рынка:*

- численность населения,**
- ВВП на душу населения,**
- инфраструктура**
- наличие товаров
(автомобили и
телевизоры)**



❖ *Данные, имеющие отношение к рассматриваемому семейству товаров*

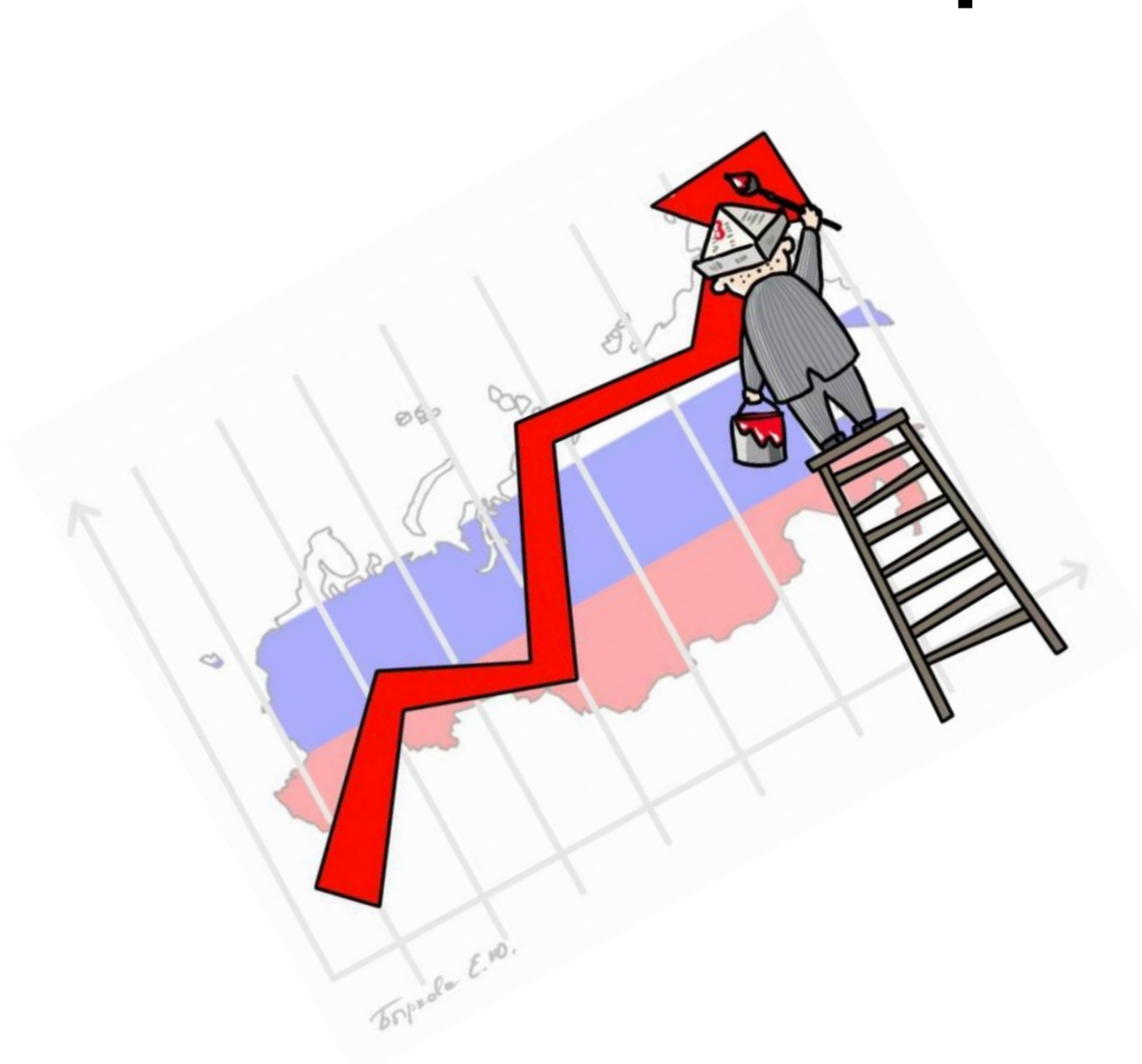
Pirelli SpA: шины в Таиланде

- ✓ ***транспортная инфраструктура этой страны***
- ✓ ***цены на бензин***
- ✓ ***динамика увеличения количества транспортных средств, имеющих в собственности жителей страны***
- ✓ ***средний возраст автомобилей***
- ✓ ***производство автомобилей в Таиланде***



рынок заменяемых изделий или рынок комплектующих для автомобилестроительных компаний

Потенциальные возможности развития экономики страны



1.1.2. Уровень конкуренции



- ✓ количество и размер компаний
- ✓ доля на рынке
- ✓ стратегии ценообразования
- ✓ стратегии распределения товаров
- ✓ сильные и слабые стороны



- ✓ Конкурентоспособность своей компании

Основные факторы, определяющие уровень конкуренции в отрасли, объединенные в группы, а также признаки их проявления

1. Ситуация в отрасли

1.1	Число и мощность фирм, конкурирующих на рынке	Имеется группа равных по мощности фирм или имеется одна или более фирм, явно превосходящая исследуемую по мощности.
1.2	Изменение платежеспособного спроса	Платежеспособный спрос на товар падает, прогноз неблагоприятен.
1.3	Степень стандартизации товара, предлагаемого на рынке	Фирмы-конкуренты не специализированы по видам товара. Товар фирмы и товары-конкуренты практически взаимозаменяемы.

1.4	Издержки переключения клиента с одного производителя на другого	Издержки переключения клиента с одного производителя на другого минимальны, т.е. вероятность ухода клиентов фирмы к конкурентам и наоборот велика.
1.5	Унифицированность сервисных услуг по товару в отрасли	Набор сервисных услуг фирм-конкурентов отрасли фирмы по товару в целом идентичен.
1.6	Барьеры ухода с рынка (затраты фирмы на перепрофилирование)	Издержки ухода фирмы с рынка данного продукта велики (переподготовка персонала, потеря сбытовой сети, ликвидация основных фондов и др.).

1.7	Барьеры проникновения на рынок	Начальные затраты для развертывания работ на рынке данного товара невелики. Товар на рынке стандартизирован.
1.8	Ситуация на смежных товарных рынках (рынки товаров с близкими технологиями и сферами применения)	Уровень конкуренции на смежных товарных рынках высок (например, для рынка мебели смежными являются рынки стройматериалов, домостроения и др.).
1.9	Стратегии конкурирующих фирм (поведение)	Отдельные фирмы осуществляют или готовы к осуществлению агрессивной политики укрепления своих позиций за счет других конкурентов.
1.10	Привлекательность рынка данного продукта	Имеется явно расширяющийся спрос, большие потенциальные возможности, благоприятный прогноз

2. Влияние потенциальных конкурентов

2.1	Трудности входа на отраслевой рынок	Величина требуемого капитала для входа на рынок отрасли не высока. Эффективный масштаб производства может быть достигнут достаточно быстро. Фирмы отрасли не склонны применять агрессивные стратегии против "новичков" и не координируют свою деятельность в рамках отрасли для отражения экспансии в отрасль
2.2	Доступ к каналам распределения	На рынке отрасли большое число торговых посредников, слабо связанных с производителями. Создание собственной сети распространения или привлечение имеющихся посредников к сотрудничеству не требует существенных затрат со стороны "новичков"
2.3	Отраслевые преимущества	Предприятия отрасли не обладают перед новыми конкурентами значительными преимуществами, связанными с доступом к источникам сырья, патентами и "ноу-хау", основным капиталом, удобными местами расположения предприятия и т.д.

3. Влияние поставщиков

3.1	Уникальность канала поставок	Степень дифференциации продукции поставщиков настолько высока, что перейти от одного поставщика к другому трудно или дорого.
3.2	Значимость покупателя	Предприятия отрасли не являются важными (основными) клиентами для фирм-поставщиков.
3.3	Доля отдельного поставщика	Доля одного поставщика в основном определяет затраты на поставки при производстве продукта (монопоставщик).

4. Влияние покупателей

4.1	Статус покупателей	Покупателей в отрасли немного. В основном - это крупные покупатели, которые покупают товар большими партиями. Объем их потребления составляет значительный процент от всех продаж в отрасли.
4.2	Значимость товара у покупателя	Наш товар и аналогичные товары наших конкурентов не являются важной составляющей в номенклатуре закупок покупателя.
4.3	Стандартизация товара	Товар стандартизирован (низкая степень дифференцирования). Стоимость перехода покупателей к новому продавцу незначительна.

5. Влияние товаров-заменителей

5.1	Цена	Более низкие цены и доступность товаров-заменителей создают потолок цен для продукции предприятий нашей отрасли.
5.2	Стоимость "переключения"	Стоимость "переключения" на товар-заменитель (затраты на переобучение персонала, коррекцию технологических процессов и др. у клиента при переходе от нашего товара к товару-заменителю) низка.
5.3	Качество основного товара	Поддержание требуемого качества нашего товара требует издержек более высоких, чем для товара-заменителя



1.1.3. Правовая и политическая среда

Ex: Audi и Mercedes-Benz :
сборочные предприятия в Бразилии, чтобы избежать
высоких тарифных ставок
+
Mercosur

Ex: Требования: иностранные компании, желающие
развернуть свою деятельность на территории,
должны создавать совместные предприятия с
местными партнерами.

Ex: Стабильность государства или склонность к
военным переворотам, которые приводят к развалу
экономики

Ex: Во многих странах запрещена реклама табачных
изделий и алкогольных
напитков

1.1.4. Влияние социо- культурных факторов



Ex:

Denmark's Bang & Olufsen, производитель акустических стереосистем

Стиль

Японские конкурирующие компании:

Функциональность



C

Ш

A

Когда ПИИ :

- ▶ Мотивационные факторы, стимулирующие трудовую деятельность в стране
- ▶ Продолжительность рабочего дня и нормы оплаты труда
- ▶ Роль профсоюзов

1.2. Оценка затрат, доходов и рисков

Затраты:



Прямые издержки — это издержки, которые несет компания при выходе на зарубежный рынок: на открытие предприятия (например, затраты на аренду или приобретение производственных или сервисных мощностей), на перевод менеджеров из головного офиса компании для управления этим предприятием, а также на транспортировку оборудования и товаров.

Упущенная выгода (opportunity cost)



Доходы:

- ✓ Предполагаемые продажи продукции или услуг на этом рынке и получение прибылей от этих продаж.
- ✓ Низкий объем затрат на приобретение ресурсов и более низкий уровень издержек производства
- ✓ Доступ к передовым технологиям



Риски:

- Колебания валютных курсов
- Дополнительные производственные сложности,
- Прямые финансовые убытки, обусловленные неточностями в оценке потенциала рынка
- Убытки, обусловленные конфискацией собственности компании правительством зарубежной страны, а также связанных с военными действиями или террористическими актами.



Риски международных стратегий

Примеры политических рисков:

- Внутренней нестабильности
- Конфликтов или войн
- Национализации частных активов
- Коррупции
- Протекционализма

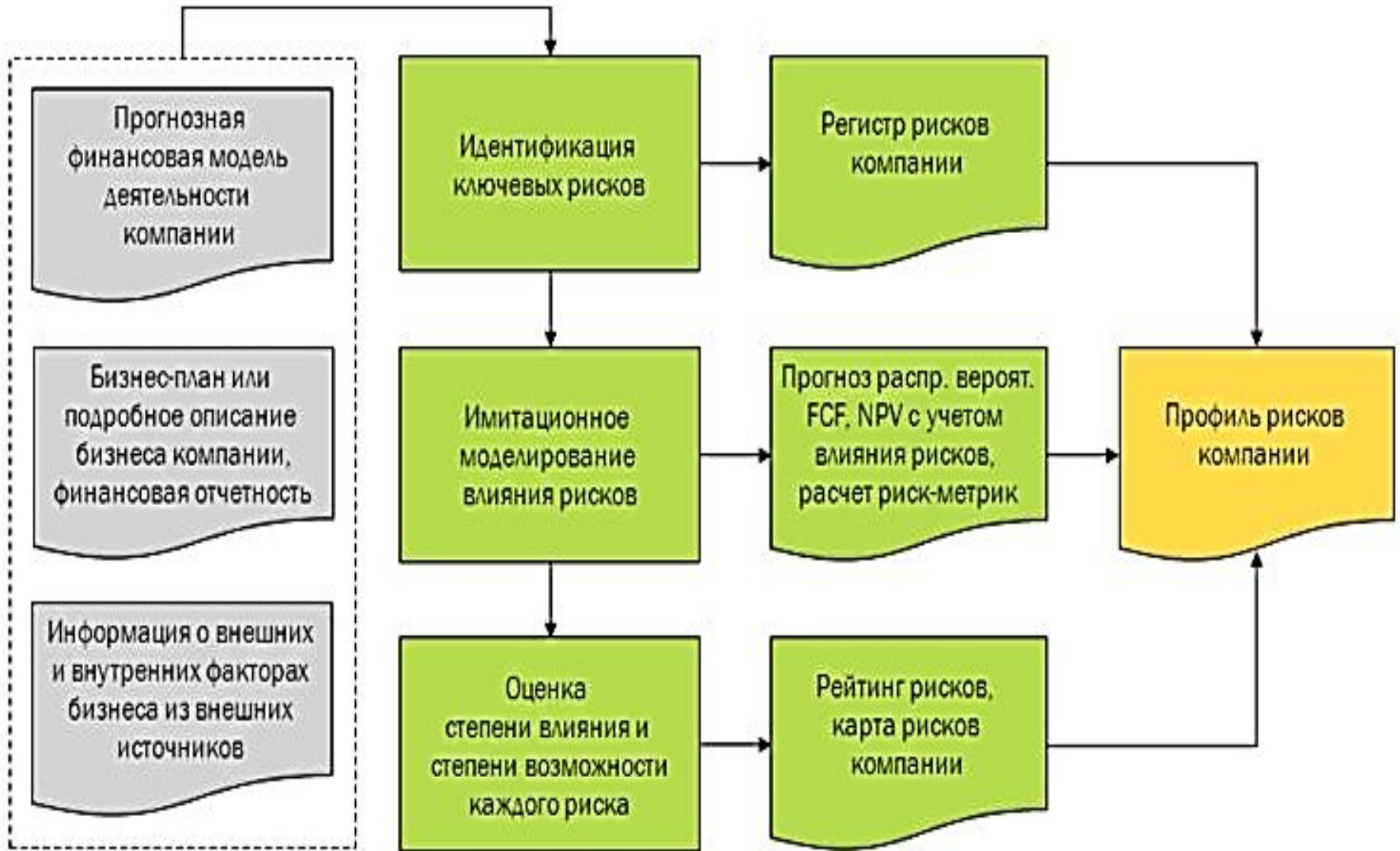


Примеры экономических рисков:

- Слабой защиты интеллектуальной собственности
- Инвестиционных потерь из-за политических рисков
- Приватизации
- Управляемых обменных курсов валюты, обвала национальной валюты



Схема анализа рисков компании



2. Выбор способа проникновения

Эклектическая теория Даннинга:

- **Преимущества обладания ценными активами**
(специфические преимущества собственника);
 - **Преимущества размещения** (из-за дешевизны местных ресурсов, больших размеров местных рынков, превосходной местной инфраструктуры, в том числе сбытовой)
 - **Преимущества интернализации операций** (фирме выгоднее использовать все эти преимущества самой на месте, а не реализовывать их там через экспорт товаров или экспорт знаний)
-
- **Необходимость контроля над работой дочерних предприятий**
 - **Доступность ресурсов и международная стратегия компаний**

Преимущества обладания ценными активами (ownership advantages)

преимущества, обусловленные наличием в собственности компании материальных и нематериальных ресурсов, которые предоставляют этой компании конкурентное преимущество перед другими компаниями.

Превзойти информационные преимущества местных компаний!

**Передача овеществленной
технологии**



**Дочерние
предприятия
Лицензирование
или франчайзинг**

Известность бренда



Location advantages

на основании анализа сделан вывод о предпочтительности размещения мощностей на территории родной страны, а не в стране пребывания => экспорт товаров
предпочтение отдается производству продукции в зарубежной стране => лицензии, ПИИ

Siam Cement (производитель самого дешевого в мире цемента) поставляет на рынки Камбоджи, Вьетнама и Лаоса цемент, выпуск которого осуществляется на современных таиландских предприятиях, а не на предприятиях, расположенных в этих странах



Факторы выбора между производством в своей стране и другой стране:

- ✓ Ставки заработной платы
- ✓ Затраты на приобретение земельных участков
- ✓ Избыточные или недоиспользованные мощности действующих предприятий
- ✓ Наличие доступа к средствам проведения научно-исследовательских и проектно-конструкторских работ
- ✓ Нужды потребителей
- ✓ Дополнительные административные издержки на управление иностранным предприятием.
- ✓ Политический риск
- ✓ Высокие тарифные ограничения
- ✓ Высокий налог с доходов корпораций
- ✓ ~~Правительственный запрет на репатриацию прибылей~~

В конце 90-х гг. компания McDonald's построила в Каире пекарню, которая должна была поставлять выпечку ресторанам быстрого питания McDonald's, расположенным в регионе



Преимущества от интернализации операций (internalization advantages)

- ❖ это преимущества, обуславливающие предпочтительность производства товаров или предоставления услуг силами самой компании вместо заключения договоров с другими компаниями на выполнение соответствующих работ
- ✓ Уровень транзакционных издержек (издержек на ведение переговоров, мониторинг и приведение соглашения в действие).
 - ПЗИ и создание совместных предприятий ↔ франчайзинг, лицензирование или контрактное производство



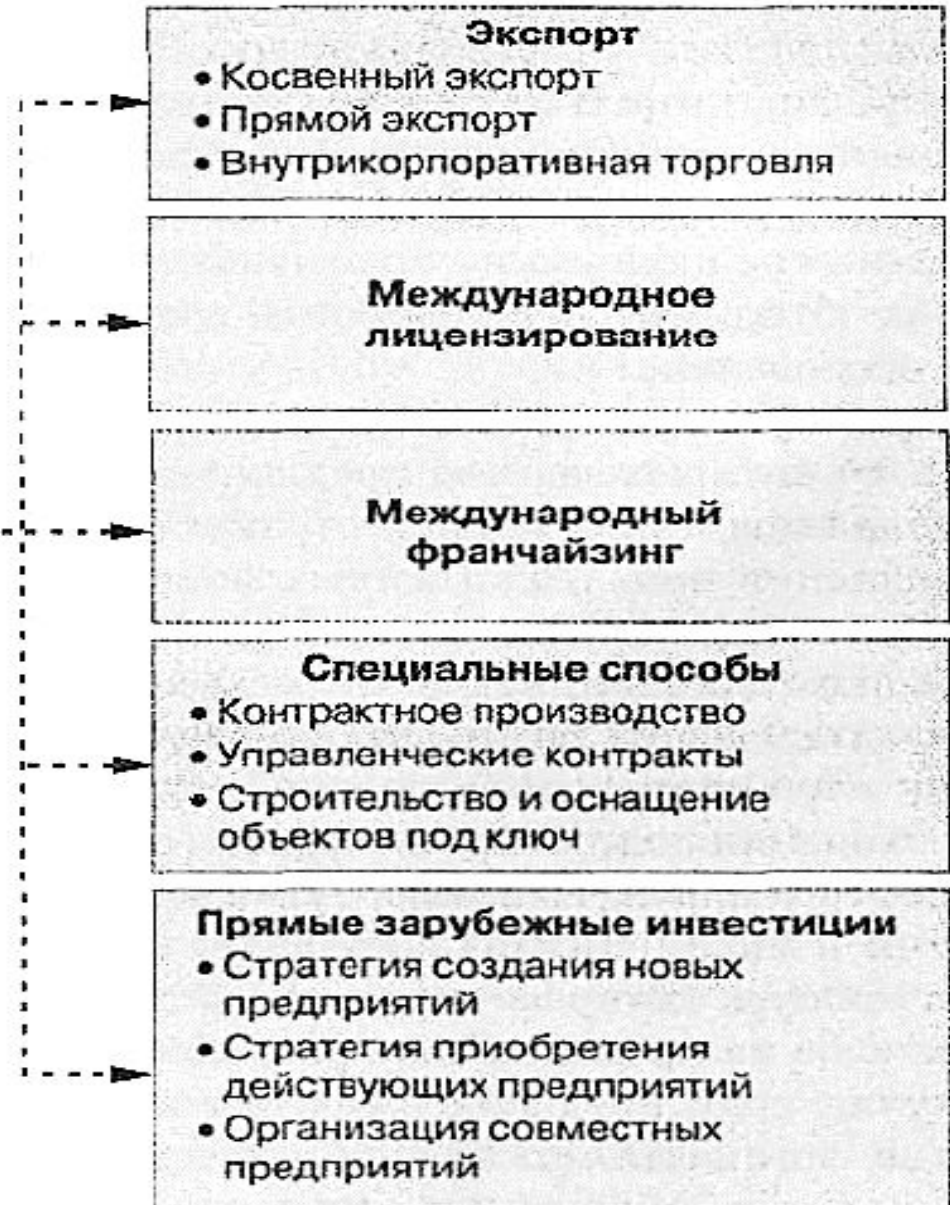
Эклектичная теория

Даннинга:

- **Преимущества обладания ценными активами** (специфические преимущества собственника);
 - **Преимущества размещения** (из-за дешевизны местных ресурсов, больших размеров местных рынков, превосходной местной инфраструктуры, в том числе сбытовой)
 - **Преимущества интернализации операций** (фирме выгоднее использовать все эти преимущества самой на месте, а не реализовывать их там через экспорт товаров или экспорт знаний)
-
- **Необходимость контроля над работой дочерних предприятий**
 - **Доступность ресурсов и международная стратегия компаний**



Способы проникновения



Фармацевтические

КОМПАНИИ:

лицензирование

- ✓ право собственности на запатентованный медицинский препарат с уникальными лечебными свойствами
- ✓ собственная сеть распределения продукции на местном рынке

Merck: предоставила лицензию израильской компании Teva Pharmaceutical Industries



Другие факторы выбора способа проникновения:

- необходимость контроля над деятельностью дочерних предприятий
- доступность ресурсов на целевых рынках
- Отсутствие опыта
- Недостаток капитала или талантливых специалистов



2.1. Экспорт товаров или услуг на зарубежные рынки



- Контроль финансового риска
- Небольшой объем инвестиций
- Постепенность

Формы экспорта

- косвенный экспорт
- прямой экспорт
- внутрикорпоративный обмен товарами или услугами.

Indirect exporting

- Компания продает свою продукцию отечественному заказчику
- Компания продает товары отечественной оптовой компании, которая впоследствии перепродает эти товары иностранной фирме
- Компания продает местному подразделению иностранной компании, которое транспортирует эту продукцию за рубеж.

Hewlett-Packard покупает микропроцессоры у Intel, использует их для сборки компьютеров, а затем экспортирует эти компьютеры в Европу





Преимущества непрямого экспорта

- ❖ *Требует незначительных ресурсов (мелкие и средние предприятия)*
- ❖ *Внешнеторговые предприятия и экспортные фирмы реализуют приобретенную у отечественных предприятий продукцию на свой собственный риск*
- ❖ *Не требует больших организационных усилий, штатных работников*
- ❖ *может оборваться сравнительно быстро, если выяснится, что она оказалась нерезультативной.*

Недостатки:

- ❖ *Не все товары (услуги) могут реализовываться на внешнем рынке. (технически сложные комплексные товары и услуги)*
- ❖ *Приводит к убывающей доходности*

Во всех случаях посредники оптимально используют рыночный потенциал и возможности сбыта продукции, допускают ошибки и просчеты в своих действиях, которые сказываются на доходах производителей экспортных товаров

Direct exporting

продажа товаров заказчикам (дистрибьюторы или конечные потребители)
расположенным за пределами страны компании

+ ценный опыт ведения международных деловых операций



Baskin-Robbins: 1990 г.

74 розничные торговые точки, тщательно проанализировав при этом вкусы и предпочтения местных потребителей





Преимущества прямого экспорта

- ❖ *целенаправленное управление и контроль над сбытом*
- ❖ применим к более широкому спектру товаров и услуг

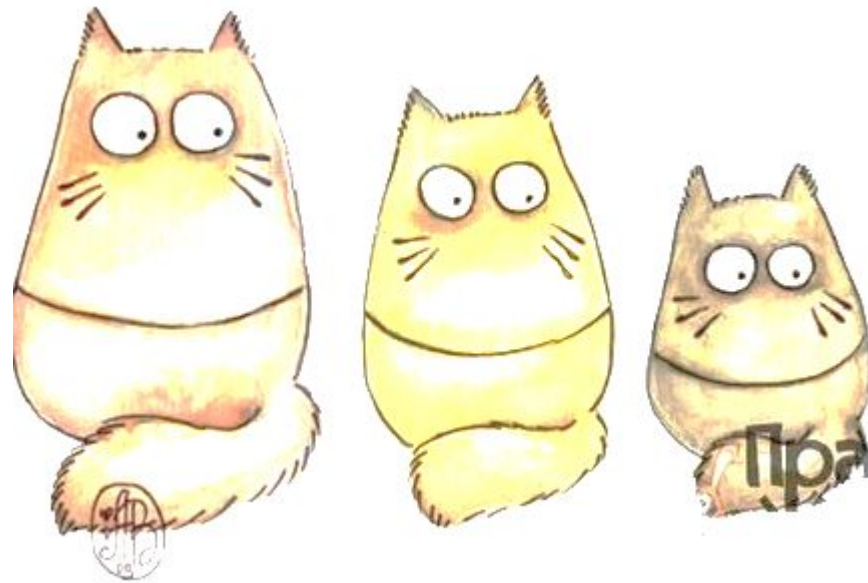
Недостатки прямого экспорта

- ❖ в случае прямого экспорта без посредников требуются собственные людские ресурсы на местах
- ❖ для определенных товаров и услуг прямой экспорт точно так же, как и непрямой, считается неподходящим (касается товаров, требующих сложного послепродажного обслуживания)
- ❖ сложности экономического порядка, связанные, например, с ухудшением обменных курсов

Intracorporate transfer

40% от общего объема экспортно-импортных операций

British Petroleum транспортирует сырую нефть из своих хранилищ в Кувейте в адрес австралийского дочернего предприятия



2.2.

Международно

е

лицензировани

Лицензирование

процедура, в соответствии с которой **компания-лицензиар предоставляет право на использование** своей интеллектуальной собственности (технологии, методов ведения бизнеса, патентов, авторских прав, брендов и торговых марок) другой компании, **компании-лицензиату, за определенное вознаграждение**



Основные вопросы

1. Определение содержания лицензионного соглашения
2. Установление размеров лицензионных платежей
3. Определение прав, льгот и ограничений, которые должны быть зафиксированы в лицензионном соглашении
4. Определение срока действия лицензионного договора

КОГДА?

Целесообразно: высокие тарифные и нетарифные ограничения, затрудняющие ввоз товаров в эти страны; существуют ограничения на ПЗИ или на репатриацию прибылей; хорошая защита интеллектуальной собственности



- + не требует больших прямых издержек
- + преимущество размещения производства в зарубежных странах, не принимая на себя право собственности на зарубежные предприятия и не неся никаких управленческих и инвестиционных обязательств за рубежом.

- +относительно низкий уровень финансового риска

- +позволяет лицензиару собрать больше информации о потенциальном объеме продаж своих товаров или услуг на новом рынке, не выделяя на это больших финансовых и управленческих ресурсов.

- +возможность производить и продавать товары или услуги, которые уже получили признание на других международных рынках, при относительно небольших издержках на НИОКР

Основные вопросы международного лицензирования

- 1) Определение содержания лицензионного соглашения;
- 2) Установление размера лицензионных платежей;
- 3) Определение прав, привилегий и ограничений;
- 4) Определение срока действия лицензионного договора.

Определение сферы действия соглашения

Heineken имеет эксклюзивное право на производство и продажу напитка «Pepsi-Cola» в Нидерландах

PepsiCo должна либо предоставить в распоряжение Heineken формулу изготовления напитка, либо поставлять в адрес компании концентрированный сироп колы

PepsiCo не имеет права заключать лицензионные соглашения о продаже напитка «Pepsi-Cola» с конкурирующими компаниями в Нидерландах;

компания Heineken не имеет права выпускать другие продукты компании

PepsiCo («Lay's») без заключения отдельного соглашения.

Heineken не имеет права изменять формулу изготовления напитка PepsiCo, продавать продукты компании на рынке как свои собственные или вывозить их за пределы Нидерландов.



Установление размера лицензионных платежей

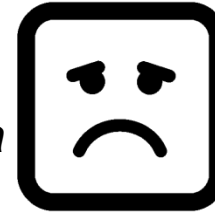
Роялти (royalty)

Фиксированная сумма в расчете на единицу проданного товара или в виде процентов от продаж лицензионных товаров или услуг.

3 до 5% объема продаж



Определение прав, привилегий и ограничений



- Начинает использовать материал более низкого качества*
- Продает информацию другой компании*
- Может занизить данные об объеме продаж, стремясь сократить размер лицензионных платежей*



Определение срока действия лицензионного договора

лицензиар может стремиться к заключению краткосрочного лицензионного договора =>

лицензиат вряд ли согласится вкладывать деньги в необходимое изучение потребительского спроса, создание сетей распределения и/или размещение производственных мощностей

Лицензиаты, построившие тематический парк Токийский Диснейленд, настаивали на заключении 100-летнего лицензионного соглашения с *Walt Disney Company*. *Только при выполнении этого условия они* согласились инвестировать миллионы долларов в строительство парка

2.3.

Международн

ый

франчайзинг

Франчайзинг (franchising) предоставляет франчайзеру больше прав в плане контроля над деятельностью франчайзи, а также предусматривает более мощную поддержку франчайзи со стороны франчайзера, чем в случае сотрудничества между лицензиаром и лицензиатом

- торговая марка
- технология
- продукт с хорошей репутацией
- организация рекламной кампании
- подготовка персонала
- разработка программ обеспечения качества
- товаров или услуг



	Для франчайзоров	Для франчайзи
Преимущества	<ol style="list-style-type: none"> 1. Быстрое расширение бизнеса на новых рынках с минимизацией собственных финансовых затрат и трудовых ресурсов. 2. Снижение риска, так как собственный капитал участвует в расширении дела в минимальной степени. 3. Освобождение от необходимости оперативного управления. 4. Получение дополнительных доходов за счет выплат франчайзи. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность начать собственное дело. 2. Готовая "ниша". Франчайзи покупает готовый бизнес, опробованный всесторонне франчайзором. 3. Торговая марка. Франчайзи покупает право пользоваться относительно известной торговой маркой, фирменным знаком или стилем. 4. Реклама. Наличие товарного знака дает возможность пользоваться всей мощью рекламы этого товарного знака. 5. Помощь. Франчайзор передает франчайзи технологию ведения бизнеса. 6. Облегчение доступа к кредитным ресурсам, поскольку франчайзор может выступать гарантом по кредитам.



	Для франчайзоров	Для франчайзи
Недостатки	<ol style="list-style-type: none"> 1. Необходимость кропотливой продуманной работы с франчайзи, от которых фактически зависит успех бизнеса в целом. 2. Невозможность завершить отношения с франчайзи, который не следует правилам системы. 3. Влияние плохо работающих франчайзинговых предприятий. 4. Трудности сохранения конфиденциальности коммерческой тайны. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Меньше экономической свободы, ограничение инициативы. 2. Невозможность быстрого выхода из бизнеса, так как договор франчайза обычно заключается на относительно большой срок. 3. Установление необходимого сотрудничества среди всех франчайзи системы.



McDonald's
Baskin-Robbins
Pizza Hut
KFC
Benetton



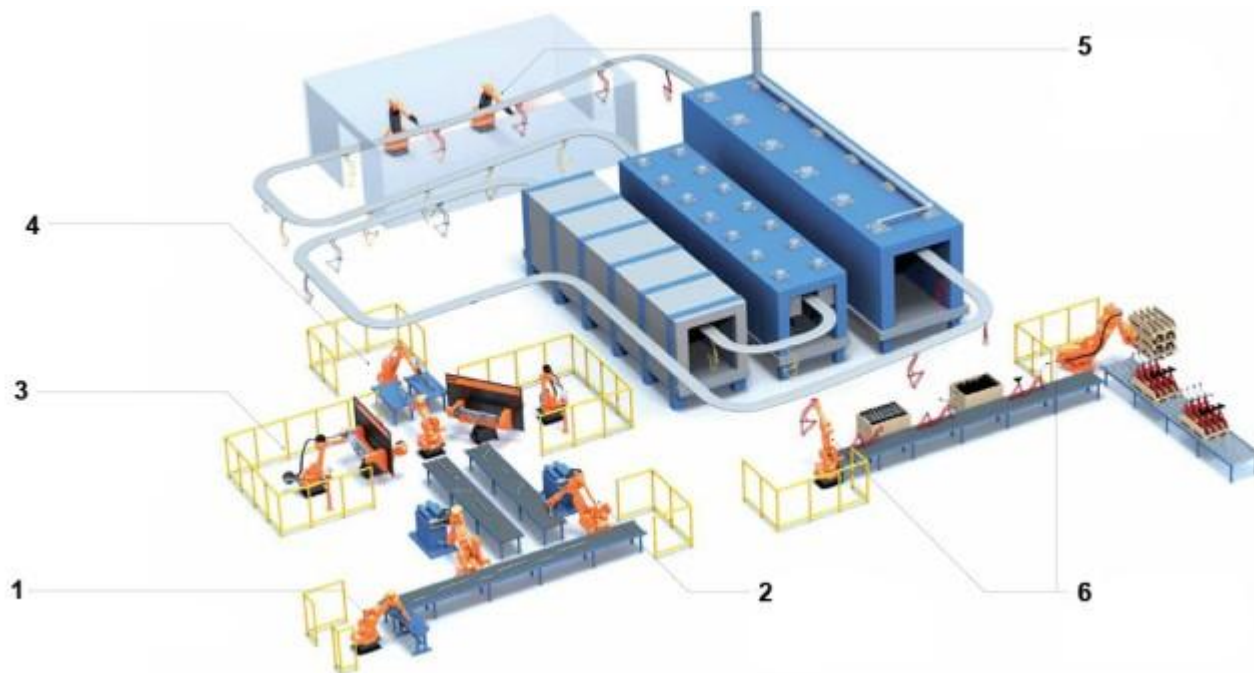
2.4.

Контрактное производство

Контрактное производство (contract manufacturing)

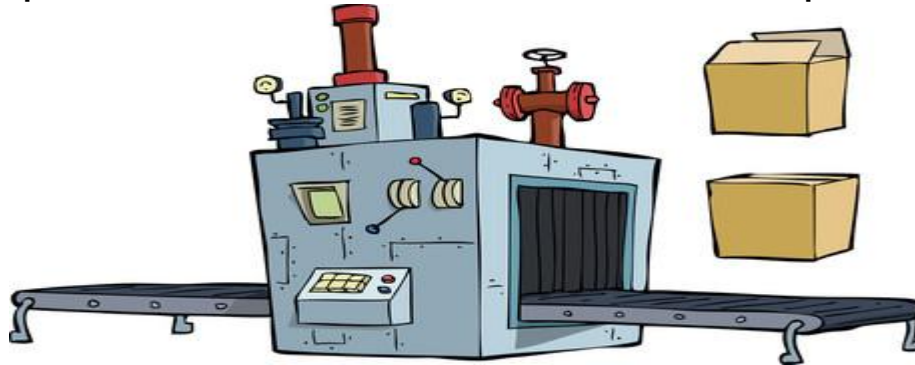
позволяет компании сократить объем финансовых и трудовых ресурсов, необходимых для физического изготовления продукции

Nike: фокусирование ресурсов компании на маркетинге продукции; заключены контракты на производство спортивной обуви «Nike» с многочисленными предприятиями, расположенными в странах Юго-Восточной Азии



Подрядчик может выступать в двух разных ролях:

1. OEM (англ. original equipment manufacturer — производитель оригинального оборудования). В этом случае он получает от заказчика полный пакет документации, необходимой для выпуска продукции с заданными характеристиками и дизайном.
2. ODM (англ. original design manufacturer — разработчик оригинального проекта). При таких отношениях он ведет проект целиком — начиная от конструкторских и дизайнерских разработок и заканчивая собственно производством.



Asus: Сначала размещала заказы на сборку ноутбуков из готовых компонентов у известных тайваньских производителей. Затем, по мере развития отношений, один из подрядчиков предложил взять на себя не только сборку, но также конструкторские работы и дизайн. Компания согласилась и теперь может полностью сконцентрироваться на поддержке бренда и развитии системы маркетинговых коммуникаций.

Выгоды для заказчика



- 1. Возможность сосредоточиться на продвижении**
- 2. Эффективное управление себестоимостью.** Контрактное производство позволяет уменьшить долю прямых затрат в структуре себестоимости конечного продукта
- 3. Более простое управление качеством продукции.** Если продукция не соответствует стандартам качества, утвержденным договором, Вы можете разорвать договор и получить деньги назад
- 4. Увеличение ликвидности активов.** Финансовое состояние предприятий, поручивших выпуск продукции подрядчикам, как правило, лучше, чем у конкурентов, которые осуществляют капитальные инвестиции в производство
- 5. Возможность протестировать идею**

Риски для заказчика



1. **Снижение конкурентоспособности.** У компании, которая передала производство на аутсорсинг, меньше возможностей снижать цену, так как уровень цены, приемлемый для такой фирмы, выше, чем у конкурентов
2. **Превращение подрядчика в конкурента**
(станки компании Anderson: финальную сборку и настройку предпочитают выполнять в Европе)
3. **Репутационный риск. Штмп «Сделано в Китае»**
4. **Не допускайте, чтобы производитель использовал для выпуска Вашего товара уникальную технологию, на которую имеет патент**

Важно:

- Партнер должен иметь связи в отрасли и обладать перспективами развития;
- В приложении к контракту обязательно оговорите сроки выполнения заказов и размер неустойки в случае их срыва
- Требуйте гарантий на произведенные изделия
- Чем детальнее будет смета, приложенная Вами к контракту, тем лучше — указывайте каждый болт и шуруп.
- Четко формулируйте техническое задание.
- Тестируйте готовую продукцию.
- Также в контракте нужно непременно зафиксировать минимальный срок, в который подрядчик должен предупредить заказчика о предстоящем расторжении договора, чтобы у заказчика было достаточно времени на поиск нового партнера.



2.5.

Управленчески й контракт

Управленческий контракт (management contract) — это соглашение, в соответствии

с которым одна компания предоставляет управленческие, технические и другие специализированные услуги второй компании на протяжении предварительно оговоренного периода за денежное вознаграждение.

- фиксированная плата или процент от продаж.
- может быть также предусмотрена выплата специальных премий за повышение прибыльности, увеличение объема продаж или обеспечение высокого уровня качества.

Hilton Hotels предлагает услуги по управлению и резервированию мест тем гостиницам, которые управляются управлением «Hilton», но не являются собственными.



2.6.

Строительство объектов под ключ

Контракт на строительство объекта под ключ

(turnkey contract)

— это договор, в соответствии с которым компания берет на себя обязательства по проектированию, строительству и оснащению объекта с последующей передачей заказчику объекта, полностью готового к эксплуатации.

□ Фиксированная цена;

□ Оплата по принципу «издержки плюс фиксированная прибыль»



□ЕХ: Строительство атомной электростанции, аэропорта или нефтеперерабатывающего завода.

□*Получение контрактов на строительство* выгодных объектов во многих случаях основывается на возможностях финансирования со стороны правительства страны, в которой расположена строительная компания или на наличии политических связей между родной страной компании и страной заказчика.

□«проекты СЭП» («строительство-эксплуатация-передача») предполагающие, что компания строит объект, эксплуатирует его, а затем передает право собственности на этот объект другой компании.

❖*У правительства Габона появились планы улучшения качества снабжения граждан страны электроэнергией и питьевой водой. Получив помощь от Международной финансовой корпорации, правительство Габона заключило контракт с ирландской компанией Electricity Supply Board International и французской компанией Compagnie Generale des Faux на эксплуатацию электросети и системы водоснабжения страны на протяжении 20 лет. Эти две компании инвестировали \$600 млн в модернизацию соответствующих мощностей. По истечении*

