The background of the cover is a red brick wall. A white geometric shape, resembling a large arrow pointing to the right, is overlaid on the wall. The title text is positioned within the white area.

**СОВРЕМЕННЫЕ  
МАРКЕТИНГОВЫЕ  
ТЕХНОЛОГИИ,  
ГЛОБАЛИЗАЦИЯ  
И КОНФЛИКТЫ**

**Джозеп Бертран**

**Джозеп Бертран**  
**Современные**  
**маркетинговые технологии,**  
**глобализация и конфликты**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=43806834](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=43806834)*

*Современные маркетинговые технологии, глобализация и конфликты:*

*ISBN 978-5-9907824-9-5*

**Аннотация**

На примере мелких и средних фирм рассмотрен процесс выхода на новые рынки. В книге рассматриваются основные управленческие решения, принимаемые компаниями в связи с глобализацией бизнеса. Описание примеров глобальной маркетинговой деятельности реально существующих компаний, ситуационные задачи, тесты и ролевые игры помогают связать теорию с практикой.

Для студентов, изучающих глобальный/международный маркетинг, для маркетологов и менеджеров, осваивающих новые рынки – как зарубежные, так и внутренние.

# Содержание

|   |    |
|---|----|
| Вступление  | 5  |
| Благодарности   | 7  |
| Часть I   | 8  |
| Глава 1   | 8  |
| 1.0. Глобализация и ее противоречия   | 8  |
| 1.1. Интернационализация и глобализация   | 20 |
| 1.2. Крупные и мелкие компании-экспортеры   | 30 |
| 1.3. Роль случая в начале экспортной деятельности   | 34 |
| 1.4. Стратегии для интернационализации в четырех важных стратегических решениях: экспорт, создание отделов, сетей распределения, инвестиции | 49 |
| Конец ознакомительного фрагмента.   | 59 |

# Джозеп Бертран

## Современные

# маркетинговые технологии, глобализация и конфликты

*Понятие глобализации, являясь понятием противоречивым, становится, однако, главным в деловом мире. Все более очевидно, что конкуренция компаний выйдет на международный уровень. Менеджмент знаний станет важной частью тех организаций, которые стремятся быть лидерами. Окажется необходимым то, что уже сейчас никто не ставит под сомнение, а именно важность кадровой политики компании. Будут необходимы квалифицированные специалисты в международной области, умеющие легко приспосабливаться к различным изменяющимся ситуациям. Поэтому такие люди, как автор данной книги, посвятили свои усилия наблюдению и анализу сложностей интернационализации и таким образом внесли вклад в более глубокое осмысление основ международного бизнеса.*

*Джорди Серрет*

*Генеральный директор COPCA*

# Вступление

Эта книга актуальна в силу необходимости совершенствования и обновления знаний в сфере постоянно меняющейся корпоративной экономики. На сегодняшний день Каталония имеет довольно благоприятную экономическую обстановку, и ее основной задачей является решение проблем, связанных с глобализацией и интернационализацией.

Экономика Каталонии способствует занятости населения, она стремительно развивается в направлении интернационализации, инноваций и внедрения новых технологий. Все это гарантирует то, что мы решим вышеобозначенные проблемы. Говоря об этом, также необходимо отметить два существенных факта: во-первых, Каталония является одной из самых густонаселенных и быстро развивающихся промышленных зон в Европе, на ее территории работают около 500 тысяч компаний, производящих разнообразные товары; а во-вторых, деятельность, связанная с химическим, текстильным, пищевым и сельскохозяйственным секторами, как правило, направленная на экспорт, также сконцентрирована в Каталонии.

Поэтому, если нам удастся перейти от открытой экономики к мировой, от внутреннего инвестирования к внешнему, приобщаясь таким образом к мировому рынку, мы сделаем огромный шаг в сторону того, чтобы по праву считаться од-

ной из наиболее развитых наций.

Уверен, что книги, подобные этой, вносят неоценимый вклад в развитие мировой экономики.

*Артур Мас*

*экс премьер-министр Генералитета Каталонии*

Новая книга Джозепа Бертрана отвечает растущей необходимости в точной и практической информации о проблемах, возникающих при выходе на международный рынок, а также при освоении новых рынков. В частности, все более сложные методы работы на международном уровне требуют сопоставительной оценки различных вариантов поведения, что и рассматривает автор. Благодаря большому международному опыту автора, его объяснения являются четкими и понятными. Вновь замечу, что он обогатил знания, необходимые для решения проблем, связанных с интернационализацией компаний.

*Хоакин де ла Инфеста*

*(Joaquín de la Infiesta)*

*BERD (Европейский банк развития)*

*экс директор по Испании и Мексике*

# Благодарности

Моим студентам из университета Помпеу Фабра (Pompeu Fabra); с факультета экономики в Университете Барселоны; из Университета Диего Порталес, Сантьяго и Буэнос-Айрес.

Моим студентам по программе МТР из России, Украины, Узбекистана, Монголии, Молдавии, Казахстана и Киргизии.

Моим студентам в РАНХиГС, в Москве, из Летнего кампуса в Казани, из Иваново, а также Фонду развития конфликтологии и Санкт-Петербургскому гуманитарному университету профсоюзов.

Всем моим студентам за то, что они помогли мне узнать, кто я на самом деле.

# Часть I

## Экспортные отделы

### Глава 1

## Интернационализация и глобализация

*В этой главе вы узнаете о преимуществах интернационализации бизнеса и трудностях, которые могут возникнуть, если не следовать этому пути, а также о теориях, касающихся антиглобализации и ее последствий.*

### **1.0. Глобализация и ее противоречия**

*Мир становится глобальным, даже в большей степени по сравнению с последним десятилетием. Расходы на телефонные услуги уменьшились, а качество связи улучшилось. Воздушный и морской транспорт следуют аналогичной тенденции, наращивая свой потенциал, что связано с созданием новой инфраструктуры и облегчением перемещения товаров.*

*Знание становится все более универсальным и, с использованием Интернета, такие системы как Google и Facebook*

стали неотъемлемыми инструментами глобализации, доступными практически каждому. Миграционные потоки в прошлом укрепили присутствие в странах назначения людей, которые в настоящее время являются полноправными гражданами, имеющими возможность предложить своим семьям новые перспективы поиска лучших возможностей, как на личном, так и на профессиональном уровне.

Потенциальные проблемы данных процессов имеют последствия в экономической сфере, а также в личном плане.

Поступление товаров по сниженным ценам вследствие различия условий труда в странах, осуществляющих производственную деятельность, имеет ряд последствий – как положительных, так и отрицательных.

Первоначально цены на продукты систематически снижаются, в то время как качество постепенно выходит на более высокие уровни, тем самым бюджетные магазины переходят в категорию среднего ценового сегмента.

Как следствие, эти продукты больше не производятся в развитых странах, что приводит к закрытию заводов, не выдерживающих конкуренцию с производителями в развивающихся странах, где зарплаты ниже, отсутствуют налоги и наблюдается критически низкий уровень социальной защиты.

## **Проигравшие**

Глобализация представляет собой процесс, порождающий большое недовольство, особенно среди работников с

низким уровнем профессиональной подготовки, которым легко находят замену в ходе изменений в корпоративной структуре. Средний класс в развитых странах оказался проигравшей стороной в этом процессе и теперь опасается за свое будущее. С другой стороны, низшие классы общества в развивающихся странах еще не ощущают влияние глобализации.

Проигравшими являются низкоквалифицированные рабочие из процветающих западных стран, которые ограничиваются лишь безучастным наблюдением сокращения рабочих мест и закрытия компаний. Например, больше нет необходимости чистить окна, мыть окрашенный пол или выполнять работы по ремонту электроснабжения. Неспециализированная карьера не предполагает выполнение узкопрофильных задач.

Проигравшими являются страны, не присоединившиеся к глобальному процессу в силу политических причин, например, Северная Корея, чей ВВП продолжает снижаться, или в силу иных причин, как в случае со странами Африки, расположенными к югу от Сахары.

*Мир плоский и станет еще более плоским с течением времени.* Потенциальные проблемы, связанные с данными изменениями, имеют свои последствия, как в экономической, так и в личной сфере.

Ценовая конкуренция в отличие от качественной является примером неравносильной борьбы, имеющей явного по-

бедителя и усугубляющей существующую проблему. По мере роста качества экспортной продукции данное противоборство выходит за рамки ценовой конкуренции, становясь также борьбой за поддержание секторов экономики, таких как текстильная промышленность, производство игрушек, обуви (эти отрасли сильно пострадали в Испании).

## **Победители**

Руководители предприятий должны принять решение о закрытии своих компаний или о переориентировании последних на другие секторы. Они могут достичь своей цели путем переориентирования продукции на качественные показатели, либо путем производства совершенно других товаров, либо извлечением прибыли из распределительных сетей. В целом, если коммерческие руководители перенаправят свои знания в альтернативное русло, они окажутся на выигрышной стороне в рамках глобального процесса.

## **Однако победителей должно быть больше**

В данном конкретном случае, проведя анализ, мы пришли к выводу, что помимо бизнесменов победителями являются потребители, семьи, торговые агенты компаний, которые знают, как переориентировать свои ноу-хау и рассредоточить производство, а также те, кто знает, как соответствовать требованиям клиентов, которые покупают, руководствуясь не только ценой, но и качеством, и переориентируют знания

путем профессиональной подготовки.

Также к победителям относятся семьи, познавшие обычаи жителей других частей света, а также отдельные люди, которые чувствуют себя комфортно, преодолевая межкультурные различия. В эту категорию попадают люди, пользующиеся услугами сети учреждений своей страны и ищущие доступные варианты среди услуг, предлагаемых в собственном государстве.

Победители включают в себя рабочих из Индии, Китая, Таиланда и Турции, если им удалось стать частью глобального процесса. Это актуально при условии, если низкокзатратные предприятия этих стран знают, как производить продукцию, способную заинтересовать потребителя по другую сторону экономической границы.

Победителями являются также страны, которые видят потенциал в таланте своего народа, поддерживая его путем содействия обучению, оказания медицинской помощи, прозрачности в управлении финансами, поддержания минимального уровня коррупции, сохранения юридической независимости, предоставления более эффективной защиты прав на владение имуществом, отсутствия дискриминации по половому и религиозному признаку или притеснения меньшинств. Данный список пополняют страны, способные эффективно реализовывать существующие тенденции, которые характеризуют глобализацию как «открытие, не только физическое, но и психологическое». Статистические данные

о сокращении масштабов бедности в мире показывают, что на протяжении многих лет наблюдались короткие периоды спада, из-за частных причин, понимание которых выходит за рамки глобализации.

К числу победителей относятся компании, переместившие часть своего производства за рубеж и продолжающие заключать субподряд и выпускать конечный продукт в своих странах, т. е. компании, которые в состоянии производить товары, задействуя кадровый потенциал извне и снижая конечную цену. Более того, они не только нанимают больше сотрудников, но и производят товары лучшего качества, отвечающие современным требованиям устойчивого развития, что является реальным последствием принципа выравнивания.

*Экономический либерализм без контроля со стороны государства нецелесообразен при справедливом распределении богатства.*

Принципы экономического фундаментализма гласят: согласно простому принципу перераспределения, по мере увеличения богатства уменьшается бедность. Когда растет прилив (экономический), он поднимает не все корабли, так как многие из них уносит потоком.

Государство с его институтами и четко обозначенными целями является единственным органом, который в состоянии сделать это.

В противном случае прогресс становится хаосом. Появление

ние страха вызывает недостойные чувства, эгоизм и неприятие по отношению к другим людям. *Растущий популизм. Обещания политиков без учета потенциальных достижений.*

Популизм предполагает внесение предложений со стороны как правых, так и левых политических сил без указания средств для их реализации.

«Радикальные изменения являются единственным выходом вне зависимости от ситуации», утверждают правые и левые партии с харизматичным лидером. Конкретные слова следует повторять как мантру, «с нами, все будет, как раньше, и все изменится», «все остальные пользуются нашими идеями», «мы снова будем великими».

*Мы не должны забывать о том, что благосостояние, которое так трудно понять, принесло нам удовлетворение, что в прошлом было невозможно себе представить.* Глобальный баланс означает положительный рост, и цифры демонстрируют это, бедность значительно снизилась и продолжает уменьшаться. В крупных наднациональных организациях, таких как ЕС, удалось рассмотреть страны-члены как свои собственные и поддержать мир.

С другой стороны неприятие цели другого как своей собственной является эгоистичным подходом, скрывающимся за культурными традициями, стереотипами и устаревшим понятием патриотизма. Идеалистическое поведение содержит в себе элитарное видение жизни и окружающего мира.

«Гражданин мира» – это человек, не желающий идентифицировать себя с одной единственной страной, и данное явление быстро становится реальностью.

«Проигравшая сторона» глобализации – это люди, которые «не знают, как улучшить свой профессиональный имидж». Они лишь предлагают сокращение заработной платы, признавая недостаточность усилий в глобализованном мире, где неопределенный труд может осуществляться кем угодно. Единственной защитой для таких людей является «закрытие дверей для потока иммигрантов», «отказ от международных соглашений», «протест против открытия торговых границ». Но, делая это, мы закрываем дверь перед возможностями, солидарностью, улучшением демографической ситуации и будущих пенсий. Не все положительно, и мы должны признать, что если отсутствие контроля на входе открывает двери также расовым конфликтам и, возможно, терроризму.

### **Ответственная глобализация и кто отвечает за всё**

Обязанности должны быть обозначены, начиная с владельцев старых компаний. Возможно, этот человек сумел подстроиться к глобализации, и сегодня его дела обстоят лучше, чем раньше, пусть даже в другом сегменте рынка. Однако действовать безо всякого снисхождения не является долгосрочным решением, «если конкретный человек не оправдывает ожидания, его увольняют, и дефицит на наших

счетах сохраняется». Проблемы решаются постепенно.

Вероятно, все так и есть, но, когда тысячи людей оказываются в таком же отчаянном положении, группа как общественное объединение в конечном итоге создает новые проблемы.

Глобализованный и ответственный предприниматель это тот, кто научился расширять границы распространения своей продукции, при этом сохраняя определенную часть и расширяя ее за счет новых возможностей работников из других частей мира, отрицая всякое проявление дискриминации. Стремление создать общий бизнес-проект складывается из обоюдного интереса работодателя и работников.

## **Ответственность национальных и наднациональных организаций**

Они не были способны в полной мере оценить происходящее. Например, они не настаивают на значимости таможенных пошлин в случае, если производители способны конкурировать (в неравной степени) с оппонентами внутри сектора в менее развитых странах.

Эти идеи носят лицемерный характер, если мы перестаем думать, что намеренное приостановление таможенных пошлин при устойчивом положении в обществе уничтожает новые отрасли промышленности, которые нуждаются в определенной степени протекционизма для дальнейшего роста. Местные учреждения не знают или не хотят поддержи-

вать этот уровень защиты, а ВТО в этом случае считает свободную торговлю религией, что в данном случае бесспорно. Они не поняли, что глобализация имеет свои ритмы, и они должны соблюдаться.

Аналогичная ситуация сложилась на рынке услуг. Либерализация внедрения иностранных банков, конкурирующих с новыми предприятиями, которые недостаточно развиты и не в состоянии сделать достойное предложение, уничтожает местную банковскую систему. Более того, они в конечном итоге изменяют правила игры в свою пользу, не учитывая интересы собственных центральных банков. Когда финансовая система ослабляется, его монополия обеспечивается удаленными акционерами. Не стоит забывать, что международная политика устанавливается двумя наднациональными органами: Международным валютным фондом и Всемирным банком. В целом политика функционирует за счет быстрого погашения выданных кредитов.

### **Человеческий фактор или индивидуализм**

Глобальная либерализация без контроля должна бороться с человеческим фактором, то есть, принять условия жизни людей. В борьбе с жадой личного успеха единственной гарантией является неотступное следование закону инстинктами, которые его модулируют. Возлагая ответственность на победителей, необходимо понимать, что проигравшим в этом процессе не понадобится много времени, чтобы потре-

бовать принятия во внимание их мнения.

Нужно быть уверенным, что в стремительном переходе к глобализации, государство поддерживает отставших. Это не означает поддержку в большей степени отраслей промышленности, которые не приспособиваются к глобальному процессу (поскольку единственным преимуществом будет сохранение того, что рано или поздно потерпит крах). Напротив, это означает предоставление защиты проигравшим путем создания различных фондов, которые могут оказать экономическую и образовательную помощь или предоставить услуги семьям. Это связано с поддержкой проигравших, созданием для них ощущения защищенности, восстановлением чувства полезности и собственного достоинства. Государственные инвестиции, которые могут быть реализованы в этом направлении обширны, и, вместе с этим, не распространяются на развитые государства.

## **Революция или эволюция**

В современном обществе мы привыкли отменять выполненные действия, почти никогда не думая о восстановлении того, что было повреждено – мы просто выбрасываем вышедшее из строя. Это изменение менталитета, которое может иметь последствия в социальной сфере: для политической системы, которая не продвигается с необходимой скоростью, существует вероятность того, что никто не станет думать, как это исправить, и аналогичное происходит с предме-

тами. Проблема решается вытеснением всей системы с рынка. Было бы вполне достаточным выдвинуть популистский подход, обещающий невозможное, но при этом настаивать на глобализации как пути решения проблем.

Как уже упоминалось ранее, глобализация имеет экономический и личный аспекты. Появление в подобных случаях экономических затрат на рабочую силу в разгар социального недовольства, существующего на сегодняшний день, препятствует нашему пониманию их законности – в результате экономических конфликтов, проблем с безопасностью, классовых, религиозных, личных и экономических столкновений депортация дорого обходится.

### **Отсутствие социального капитала. Институты**

Ответственность за происходящее несут другие люди. Однако реальная ответственность лежит на компаниях, частных лицах, политиках, государствах и учреждениях, которые не знают, как придать своим идеям гибкость, чтобы поддерживать высокий статус: через свою деятельность, видение жизни, прибыль от институциональных механизмов, банков, общественных организаций, университетов, которые генерируют таланты и учреждения, которые поддерживают их в поиске творческих решений своих задач (торгово-промышленные палаты, отраслевые ассоциации, корпоративные организации). Создание так называемого социального капитала по-прежнему является проблемой, которую необходимо рас-

смаатривать на более высоком уровне. Разъяснение обществу принципов глобализации должно способствовать более ясному и ответственному видению данного процесса. Все, что является законным, способствует заключению новых контрактов и дальнейшим улучшениям, в то время как незаконные действия порождают активность мафии. Средства массовой информации должны представлять обществу примеры, чтобы люди могли лучше понять эти принципы.

## **1.1. Интернационализация и глобализация**

Торгово-экономическая деятельность европейских компаний изменилась и будет продолжать меняться в связи с происходящей либерализацией в области экономики и торговли.

В странах, присоединившихся к Европейскому Экономическому Сообществу, завершается переходный период: создание единого рынка приводит к радикальным переменам в стратегии компаний, которым необходимо действовать так, как если глобальный рынок являлся бы национальным.

Международное присутствие, которое растет день ото дня, станет еще больше; открытость рынка для внешних продуктов прекратит быть плохим предзнаменованием, потому что именно для потребителя оптимальная цена товара будет более важна, чем страна, в которой товар был произведен.

Экологический компонент будет играть определяющую роль не только в процессе производства, но и при дальнейшем использовании и утилизации товаров будет рассматриваться потребителем как положительный фактор при покупке товара. Корпоративное управление будет также важно для потребителя в принятии покупательских решений.

Политика изоляции и защиты внутреннего рынка не имеет будущего в описываемой системе. Отношение к иностранным товарам должно быть толерантным. Мы должны рассматривать поступление товаров не как проблему, а как дополнительную возможность. Глобализация не только в области информации, но и в сфере транспорта и коммуникации благоприятно влияет на этот процесс.

Официальное введение евро, рост Европейского Сообщества, соглашения с центральными и восточноевропейскими странами, Россией, Украиной и другими странами СНГ, новая политика объединения в средиземноморских странах и завершение Уругвайского раунда с созданием Всемирной организации бизнеса все эти процессы определяются общей тенденцией создания более открытого и более конкурентоспособного пространства.

Компании, которые предполагают, что действующие ранее защитные меры будут заменены несоответствующими продуктами, ошибаются. Многонациональные соглашения, которые проходили в рамках ГАТТ, а сейчас в рамках ВТО (ОМС – управление по контролю над вооружениями, штаб-

квартира находится в Женеве), СЕЕ, НАФТА, MERCOSUR, АСЕАН не оправдывают ожидания таких компаний. Наоборот, они активно сотрудничают с производителями из других стран с целью создания свободного рынка. Нельзя сказать, что это угроза, потому что мы знаем, местный рынок очень мал, а иностранные рынки вскоре перестанут так называться.

Страны, подписавшие подобные соглашения, действуют в рамках оговоренных условий, будучи убеждены, что пошлины на самом деле снижают реальную заработную плату. По мере того, как экспортные цены возрастают, эффективность уступает место специализации, и в связи с этим возникает оптимальное разделение труда (теория относительных преимуществ).

Необходимо анализировать процесс глобализации экономики в самой широкой перспективе. Только так можно радикально изменить ситуацию. Если анализировать эффект глобализации на примере отдельной компании, выводы могут оказаться ошибочными, так как политика протекционизма является всего лишь временным решением проблемы. Если мы расширим анализ до целого промышленного сектора, то тенденция будет другой, а если предпримем изучение нескольких промышленных секторов в масштабе страны, то положительный эффект глобализации станет очевидным, а теория интеграции более значимой.



Если произойдет ядерная война, которая приведет к концу света, ее причиной будет не ненависть, а страх (Martin Luther King «The Strength of Love» / Мартин Лютер Кинг «Сила любви»)

*Если анализировать только экономическое влияние, не принимая во внимание социальное, которое также необходимо учитывать при обмене опытом, знаниями, глобализация экономики становится крайне необходимой для того, чтобы страна могла повысить свой уровень развития и бла-*

Выход Испании на общий рынок и введение евро привело к тому, что, во-первых, появление новых товаров стимулировало предложение, а в структуре компаний появились новые отделы, которые постоянно контролируют международный рынок.

То же может ожидать компанию, например, в Парагвае, если страна намеревается подписать соглашения с MERCOSUR. Отмена ограничений торговли между странами приводит к появлению товаров из соседних стран, что в свою очередь увеличивает предложение на местном рынке. Так как условия торговли будут одинаковыми у стран, подписавших соглашение с MERCOSUR, поступление на общий рынок новых товаров из третьей страны может происходить через любые другие страны.

Чтобы заниматься экспортной деятельностью, компании не обязательно быть крупной. Что действительно необходимо это ее открытость: ее политика должна ориентироваться на международный рынок.

Несмотря на масштабы работы, проводимой европейскими компаниями в сфере экспорта, все еще нет достаточно высокого уровня знаний, касающихся приоритетности экспорта или стратегий интернационализации, которых требуют новая согласованная экономика и торговый персонал.

Европейские компании, особенно средние и мелкие, все

еще не достигли достаточного уровня интернационализации, который бы полностью гарантировал осуществление ее краткосрочной и долгосрочной финансовой стабильности из-за несовершенной структуры, а изменить ситуацию за короткий промежуток времени они не могут.

При определении политики продвижения товара на рынок, ценообразования и распределении товаров компании необходимо учитывать выгоду, которую сулит открытость.

- *Увеличение количества потенциальных клиентов* .
- *Диверсификация товара*: компания должна регулярно пересматривать свою стратегию, в большинстве случаев приспособившись к вкусам внешнего рынка, и эти изменения в результате приводят к улучшению и расширению предложения, при этом даже оказывая влияние на внутренний рынок.
- *Улучшение качества*: требования, выдвигаемые крупным рынком к процессу производства, в конце концов, влияют на качество товара.
- *Совершенствование руководства компанией*: руководство компанией изменяется в результате необходимости достижения новых задач. Очень часто компании приходится подчиняться строгому контролю цены, что в конечном итоге заставляет компанию использовать передовые технологии управления.

Отношение к экспорту изменилось, и сейчас он рассматривается как часть маркетинговой стратегии.

Первое стратегическое решение создание нового отдела в

компании, который бы занимался международными рынками.

Те компании, которые уже имеют такой отдел, с легкостью могут занять уверенные позиции на других рынках и таким образом справиться с конкуренцией. Действительно, те компании, которые уделяют больше внимания развитию производства, не занимаясь при этом экспортной деятельностью, страдают от конкуренции даже на внутреннем рынке. Компании, которые в ответ на увеличение поступления иностранных товаров улучшают качество продукции и назначают оптимальную цену, игнорируют оставшиеся два элемента известного маркетингового комплекса, а именно политику распределения и политику продвижения.

## **УЧЕБНЫЙ ПРИМЕР**

### **Что может произойти, если компания отказывается от интернационализации**

#### **Исходные условия**

Компания «Planes, S.L.» была основана 23 года назад Хосе Марией Плэйнсом и с самого начала занималась производством шелковых галстуков. Фабрика компании расположена в городе Сабаделе и в настоящий момент на ней работа-

ют 18 человек. Управлением компании занимается генеральный директор, владелец компании, Плэйнс, который главным образом сосредоточен на коммерческой стороне бизнеса и контактах с клиентами. Проработав на рынке много лет, компания имеет обширную клиентскую базу, магазины, которые приобретают небольшими партиями галстуки, производимые компанией.

Несмотря на то, что у компании хорошо налажена сеть распределения товара, последние два-три года компания обеспокоена тем, что цены на галстуки падают. По мнению многих клиентов, цена на галстуки, принимая в расчет их качество, несколько завышена. Между тем на международном рынке, в условиях усиливающейся конкуренции, такие же галстуки индийского производства стоят в два-три раза дешевле. Некоторые из постоянных закупщиков компании открыто заявили о том, что галстуки, производимые испанской компанией, не отличаются по качеству от галстуков, которые продаются уличными торговцами (часто нелегально). Иногда сами магазины сталкиваются с такой конкуренцией, когда уличная торговля осуществляется прямо напротив их дверей. Оценив ситуацию, Плэйнс обратился за помощью к консультанту по вопросам международного бизнеса.

На первой встрече с консультантом Плэйнс заявил, что он намерен лоббировать свои интересы, и он ожидает, что консалтинговая компания обратится в различные организации, такие как ICEX и COPSA, или, возможно, в такие крупные

организации, как Евросоюз или Европейскую комиссию, которые бы вмешались в бесконтрольный ввоз товаров из Индии.

Плэйнс полагает, что консалтинговая фирма могла бы повлиять на изменение таможенных пошлин на галстуки. По его мнению, необходимо, чтобы импортные пошлины выросли настолько, чтобы цены на индийские галстуки сравнялись с испанскими. Он считает, непомерные затраты на сырье, оплату труда и все другие издержки в настоящее время невозможно сократить. Поэтому компания *ianes, S L* никак не может снизить цены, и в результате единственное, что остается в борьбе с индийскими конкурентами это просить, чтобы консалтинговая фирма создала лобби, которое увеличило бы барьерные пошлины, по крайней мере, на галстуки.

Консалтинговая фирма, подвергнув внимательному анализу ситуацию, в которой оказалась компания, пришла к выводу, что высокие цены вполне оправданы и что компания «*Planes, S.L.*» не может изготавливать галстуки прежнего качества, снизив при этом цены (учитывая налоги, зарплату, условия труда) Поэтому консалтинговая фирма предложила компании три возможных решения сложившейся ситуации.

*Решение 1.* Предложить Плэйнсу поехать в Индию и убедить индийских производителей продавать свою продукцию через компанию Плэйнса, учитывая обширную дистрибуторскую сеть компании.

*Решение 2.* Предложить компании «*Planes, S.L.*» улучшить

качество своей продукции настолько, чтобы индийские изготовители больше не смогли с ними конкурировать.

*Решение 3.* Консалтинговая фирма, учитывая трудности, с которыми может столкнуться компания, руководствуясь решениями 1 и 2, предлагает альтернативу производить часть своей продукции в Индии и увеличить свои инвестиции в Испанию, так чтобы добавочная стоимость производимых товаров увеличилась.

### **Вопросы для обсуждения**

*Вопрос 1.* В случае если индийская компания согласится продавать свою продукцию через дистрибьюторскую сеть Плэйнса, приведет ли это к значительному сокращению сотрудников компании, если учесть, что производство будет осуществляться в Индии?

*Вопрос 2.* Какова вероятность того, что предложение Плэйнса будет принято индийскими производителями или отклонено?

*Вопрос 3.* Можно ли продавать товары испанского производства по более высокой цене в странах, где качество этих товаров считается высоким лишь потому, что они произведены в Европе?

*Вопрос 4.* Должна ли испанская компания конкурировать с компаниями, которые производят товары по более низкой цене, или она должна использовать качество как конкурентное преимущество?

## 1.2. Крупные и мелкие компании-экспортеры

Если проанализировать работу компаний, экспортная деятельность которых была довольно успешна, можно заметить, что изначально международные контакты носили нерегулярный характер, и лишь затем компании объединялись, количество сотрудников увеличивалось, и начинали приниматься решения об освоении новых рынков.

Если рассматривать деятельность компаний, имеющих консолидированные международные отделы, мы обнаружим причины создания структур экспортирования, которые далеки от теории:

- перепроизводство;
- необходимость любым способом увеличить объем продаж из-за перепроизводства.

Проблемы возникают почти всегда из-за неэффективной товарной, ценовой политики, политики сбыта или при недостаточном продвижении товара на рынке.



Главное в политике любой партии то, чтобы она не приносила страданий (Salvador Paniker «El Cuaderno Amarillo» / Сальвадор Паникер «Желтая тетрадь»)

Может показаться, что именно крупные компании, учитывая их объемы продаж и количество сотрудников, являются лидерами в экспортной деятельности. Однако следует отметить, что компании с большими объемами продаж заинтересованы в сохранении своих позиций на национальном рынке, и поэтому они не особо заинтересованы в экспорте.

*Крупные компании достигают самых высоких показателей в мировом экспорте, только в том случае, если эти показатели составляют низкий процент относительно общего объема продаж этих компаний.*

Размер компании также имеет отношение к числу рынков, на которые она нацелена: чем больше инвестиционные возможности компании, тем большее количество разнообразных рынков она может охватить.

Размер отдела экспорта зависит от того, в какую страну экспортируется товар. Если компания продает товар развитым странам, отдел экспорта будет меньше, так как в этом случае меньше сложностей и препятствий экспортной деятельности.

## **НА ЗАМЕТКУ**

### **Преимущества интернационализации**

Пятнадцать лет назад, испанская текстильная компания, в которой недавно был создан отдел экспорта, решила впервые представить свою продукцию в Лондоне, в компании Маркса и Спенсера. Оценив продукцию промышленные ткани для обивки мебели, занавески и т. д., закупщики пришли к мне-

нию, что ее качество значительно уступало качеству текстиля, произведенного в Англии. Испанский производитель согласился, что качество его продукции достаточно низкое, но и цены были значительно ниже тех, по которым Маркс и Спенсер закупают товар у английских производителей.

Маркс и Спенсер предложили испанской компании улучшить качество своей продукции таким образом, чтобы оно не уступало английскому, но сохранить при этом низкие цены. Хотя осуществление этого казалось практически невыполнимым, тем не менее испанская компания решила попробовать и создала научно-исследовательский отдел для достижения этой цели.

Через три года компания была уже готова предложить товар требуемого качества по ценам, выше начальных, но тем не менее ниже тех, которые предлагали английские производители. В результате компания Маркса и Спенсера стала их важным клиентом.

Через пять лет компания могла прогнозировать спрос английских потребителей. Вместе с тем ей было легко удовлетворить и испанских покупателей, которые стали более требовательны в вопросах качества.

Через пятнадцать лет такой работы, результат превзошел все ожидания. Если 15 лет назад значение текстильных компаний для ВВП Каталонии было велико и их было много, то с приходом иностранных конкурентов их стало значительно меньше, и они перестали играть столь важную роль. Что ка-

сается компании, о которой говорилось ранее, то она продолжает работать на том же уровне. Ряд компаний с похожей историей также смогли адаптироваться к изменениям, произошедшим в экономике страны.

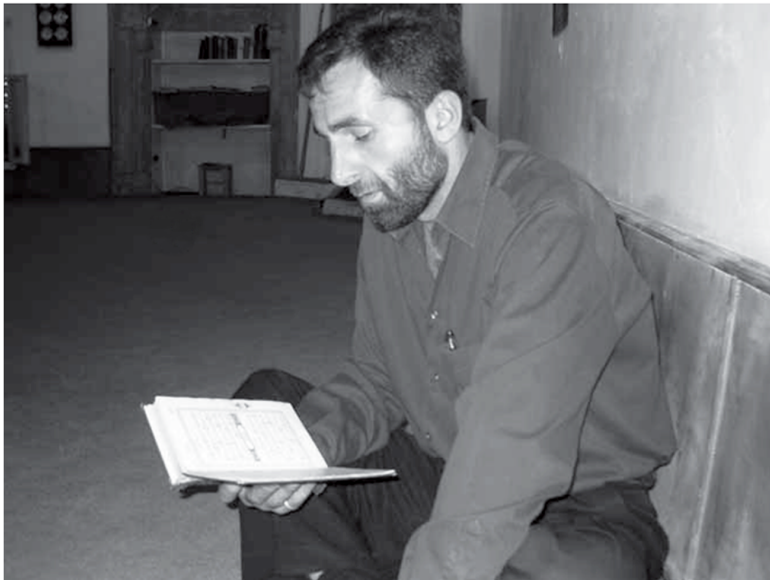
Это пример того, как компания, решив изменить свою деятельность с целью соответствия требованиям международных потребителей, – в данном случае, улучшить качество своего текстиля, – приняла стратегически верное решение.

### **1.3. Роль случая в начале экспортной деятельности**

Процесс создания экспортных отделов во многих компаниях происходил одинаково. Мы проанализируем некоторые возможности, которые компании используют для эффективного развития.

Рассмотрим следующие ситуации:

**Ситуация 1:** Благодаря участию в торговых выставках компании удалось завязать контакты с иностранными предпринимателями, которые впоследствии стали клиентами. Этот экспорт носил разовый характер, поэтому не было необходимости в создании целого отдела. Он осуществлялся сотрудниками отдела продаж данной компании.



Учиться это значит не подражать учителю, а стараться найти себя (Michael Ignatieff «Isiah Berlin: Su vida» / Михаил Игнатъев «Исайя Берлин: его жизнь»)

*Действия, предпринятые компанией:* не придавая особого значения возможному дальнейшему сотрудничеству, они отнеслись к экспорту, как к нестандартной операции.

**Ситуация 2:** Фирма установила контакты с торговыми компаниями (импорт и экспорт), но на нерегулярной основе. Как только переговоры по поводу выплат комиссионных были завершены, сама торговая компания изменила свое ре-

шение и обратилась к иностранному покупателю. Торговая компания стала работать с клиентами напрямую, как если бы она сама являлась производителем.

*Действия, которые были предприняты на следующем этапе:* в ходе предпринятых действий в торговой компании появляется неофициальный отдел экспорта, а в компании-производителе нет отдела экспорта, так как торговая компания продолжает осуществлять свою международную деятельность для поиска новых возможностей сотрудничества, но не всегда с тем же производителем.

**Ситуация 3:** Научно-исследовательский отдел компании напрямую получает международный торговый заказ не совсем традиционным способом (через друзей, во время участия в ярмарках, на конференциях). Мы вновь говорим о случае, похожем на тот, который мы рассматривали в первой ситуации. Связи с клиентом возникают не в результате систематического анализа рынка.

*Действия, которые были предприняты компанией на следующем этапе:* технический отдел отвечает за экспорт не только в этой конкретной операции, но и за установление подобных контактов в будущем.

Далее, необходимо обратить внимание, что на ранних стадиях развития экспортной деятельности, компания может столкнуться с проблемами, которые затем сложно будет устранить по мере ее роста.

- Необоснованное чрезмерное вмешательство техниче-

ского отдела в коммерческую сферу экспортной деятельности.

- Назначение на должность территориального менеджера сотрудника, который имеет большой опыт в области продаж на внутреннем рынке, но не владеет иностранными языками.
- Генеральный директор компании, который должен отвечать за работу экспортного отдела, уделяет этому мало времени и в результате отдел работает неэффективно. Потенциальные клиенты остаются без внимания, а имеющиеся торговые представители не получают интересных предложений и недостаточно мотивированы для сотрудничества.



Что такое жизнь? Безумие? Что такое жизнь? Иллюзия, тень, выдумка. Лучшее кажется незначительным. Вся жизнь это сон, а сны это сны (Calderyn de la Barca «La vida es sueno» / Педро Кальдерон де ла Барка «Жизнь есть сон»)

# НА ЗАМЕТКУ

## **Анализ типичных проблем в мелких и средних компаниях**

### **Методология исследования**

Проанализировав 100 малых и средних компаний различных отраслей, после длительных бесед с директорами, которые во многих случаях являлись и владельцами этих компаний, мы сделали вывод, что успех предприятия напрямую зависит от эффективного управления.

### **Четыре проблемы, связанные со сменой руководства в компании**

*Проблема № 1.* Компания переходит от отца к сыну, но сын не является подходящей кандидатурой на должность руководителя, из-за недостатка знаний в сфере бизнеса, управления и прогнозирования.

*Проблема № 2.* После смерти владельца наследники передают управление компанией юридическим фирмам.

**Возможные трудности.** Специалисты в юридических или экономических вопросах могут оказаться не так сильны в вопросах менеджмента. Недостаточное финансирование ком-

пании в течение долгого времени приводит к тому, что компанию приходится продавать, на чем часто и специализируются внешние управляющие.

*Проблема № 3.* В случае смерти владельца компании, на должность генерального директора может быть назначен новый менеджер. Возможное развитие событий. После долгих лет работы в должности управляющего компанией директор компании становится ее владельцем. В этом случае общее состояние компании не ухудшается, даже несмотря на то, что процесс адаптации компании к новому владельцу всегда очень сложен.

*Проблема № 4.* Неэффективное управление компанией наследниками приводит к тому, что члены семьи получают возможность неконтролируемого доступа к фондам компании.

Возможное развитие событий. Часто случается, что члены семьи получают зарплату, которая не соответствует объему и качеству их работы.

В результате опять наблюдается недостаточное финансирование компании, так как средства, необходимые на осуществление продуктивной инвестиционной политики, расходуются нерационально.

## **Ошибки, возникающие в борьбе за качество производимых товаров**

Компании по-разному относятся к финансированию дея-

тельности своих научно-исследовательских отделов.

Когда руководителей просят рассказать о научно-исследовательском отделе компании, ответом часто является приглашение посмотреть на его работу. То, что вы увидите в одной компании, может сильно отличаться от того, что вы увидите в других.

Компании, серьезно занимающиеся исследовательской деятельностью, вкладывают в это значительные материальные ресурсы и время они пользуются услугами специалистов, которые изучают деятельность конкурентов, с целью прогнозирования возможных изменений на рынке. Часто работа такого отдела может быть неэффективна в силу того, что исследования проводятся с единственной целью осуществить замысел владельца.

Еще одна ошибка недальновидные исследования в области изменения характеристики товара (цвет, запах, вкус), не учитывающие новейших тенденций, которые могли бы открыть перед компанией большие перспективы, включая освоение новых направлений.

Компании, в которых научно-исследовательский отдел работает неэффективно, довольно сдержанно относятся к тем, кто приезжает посмотреть на его работу. Руководителям кажется, что посетителей интересуют только профессиональные секреты компании.

Поставщики в особенности рассматриваются компаниями как потенциальные распространители информации сре-

ди конкурентов.

Компании, которые чувствуют свое творческое превосходство, в меньшей степени подвержены таким опасениям.

## **Ошибки, связанные с возможными долгами финансовым учреждениям**

Часто руководители компании опасаются брать в долг, особенно у финансовых учреждений. Конечно, идеальная ситуация когда у компании нет долговых обязательств перед банками.

Инвестиции необходимы, чтобы достигнуть определенных целей, часть из которых подробно описаны в этой книге. Размер долга определяет уровень допустимого риска будущих сделок.

Справиться с этими страхами помогут необходимые знания в этой области.

Небольшие долги могут привести к тому, что компания прекратит работу в определенных направлениях, которые могли быть оптимальными, но краткосрочными.

Поиск капитала из различных источников, предлагаемых финансовыми учреждениями, является не самым распространенным ресурсом. Поиск новых акционеров или инвесторов, которые бы согласились стать акционерами компании, является нетипичной задачей для менеджмента.

Это часто именно тот случай, когда менеджер или владелец компании негативно воспринимает предложение о ее по-

купке, вместо того, чтобы рассматривать его как источник информации.

### **Ошибки, возникающие в результате плохой иерархической структуры компании**

Результаты, которые могут быть получены при исследовании иерархической структуры организации различаются в зависимости от того, какой уровень вы исследуете.

К услугам консультантов в области финансов и управления прибегают довольно редко, поэтому компаниям бывает сложно оценить свой собственный уровень.

Можно заметить, что мелкие и средние компании имеют плохую организацию, вследствие чего появляются трудности в управлении расширяющимися компаниями.

### **Ошибки, возникающие при неправильной оценке размера компании**

Размер компании должен быть таким, чтобы компания могла противостоять конкурентам.

Если компания слишком крупная, то у нее могут возникнуть трудности с быстрой адаптацией к новым потребностям рынка производству товаров другого качества, размера или цвета (гибкость). Меньшие компании более гибкие, но если они не будут развиваться и не достигнут определенного размера, возникнут трудности с инвестированием и продвижением товара, они не смогут нанимать квалифицированных

работников и т. д.

Владелец эффективно функционирующей компании измеряет успех количеством сотрудников и товарооборотом, и не рассматривает ее рост как стратегическое решение. Рост в данном случае это скорее вынужденная мера, а не желание руководителя компании. Конечный результат компании, не планирующей достигать так называемого «соответственного критического размера», это случаи средней конкурентоспособности из-за возникающих сложностей, которые были упомянуты выше.

### **Ошибки из-за недостаточного продвижения товара и инвестиций**

Инвестиции в рекламу оказались небольшими в компаниях, описанных в данной главе, продвижение было незначительным, согласно заключениям многих компаний.

Реклама это неосязаемые инвестиции для многих маленьких и средних компаний, и, соответственно, она часто ограничивается лишь самым необходимым простым каталогом.

На этом уровне возникает проблема, тесно связанная с созданием собственного названия бренда, включая определение своего места на рынке, имидж компании и т. д.

Внимание возможных посетителей, клиентов, журналистов не рассматривается компанией как продвижение, оно не связано с общей деятельностью компании. В большинстве случаев кажется, что к нему не нужно прилагать никаких

усилий.

Предприниматель не считает, что внешние визиты могут быть связаны с улучшением общественного восприятия компании, он рассматривает это как пустую трату времени.

Лишь немногие маленькие и средние компании уделяют внимание подобного рода деталям, относящимся к внешним посетителям, даже в тех областях, где они должны быть более чувствительными мода, продукты питания, медикаменты, косметика.

### **Ошибки, возникающие в связи с отсутствием торговой марки**

В течение последних нескольких лет на компании оказывалось серьезное давление, связанное с выбором стратегий, основанных на торговой марке, эта тенденция присутствует и в менеджменте.

Возможные альтернативы одинаково эффективны. Этот вопрос очень важен в производственной сфере в Испании в настоящий момент, потому что многие маленькие компании работают без торговых марок с третьей стороной во всех секторах.

Отсутствие торговой марки это неверное тактическое решение, в том числе, если производимые товары плохого качества. Отсутствие торговой марки это неправильное стратегическое решение, если производимые товары легко подделать.

## **Ошибки, связанные с некорректным предложением при создании собственной торговой марки**

Создание собственной торговой марки предполагает определенные вложения в продвижение а это, как уже было сказано, не считается вложением как таковым, потому что трудно оценить его экономическую эффективность.

Многие маленькие компании считают, что их проблемы решаются в тот момент, когда важный клиент совершает покупку, неважно, происходит это с торговой маркой или без нее. Существуют мелкие производители, которые пренебрегают мелкими постоянными клиентами, с которыми они работали годами, из-за появления более крупного клиента, который может полностью изменить будущее этой компании, и сделать так, что оно окажется в руках этих крупных клиентов.

## **Ошибки, связанные с неорганизованной экспансией компании во время своего роста**

Было замечено, что мелкие компании в связи с относительным успехом росли иррационально. Соответственно, можно увидеть компании, выполняющие условия стандартов безопасности, которых требует закон, но в то же время у этих компаний возникают трудности при получении сертификатов ISO. В качестве примера можно привести компании, работающие на рынках Южной Африки, а не Италии. Таким

же образом, степень эффективности труда может сократиться из-за неэффективного распределения пространства, расположения офисов и уровня шума.

## **Ошибки, связанные с зависимостью от одного клиента**

Бесспорность проблемы делает все возможные комментарии очевидными, но с ней сталкиваются все мелкие предприниматели. В любом случае, эта распространенная проблема до сих пор не имеет решения.

Стратегия диверсификации клиентов обязательно включает создание профессиональных отделов сбыта. В большинстве случаев это требует вложений и наем квалифицированного персонала, которому будут отдаваться распоряжения о создании четких торговых сетей.

Распоряжения выполняются относительно определенной торговой марки с бюджетом продвижения и за определенное время, чтобы достичь результатов.

## **Ошибки, связанные с неправильной политикой мотивации сотрудников**

Политика компании в области мотивации сотрудников это важный фактор, о котором помнят все предприниматели. Однако методология, используемая при осуществлении этой политики, во многих случаях нереалистична, начиная от того, что на рабочем месте вешают привлекающие вни-

мание плакаты с сообщениями, которые во многих случаях считаются инфантильными и не мотивируют рабочих примерами мотивационной политики не более чем идеалы.

Политика убедительных жалований, реальная забота о сотрудниках, забота о позитивных рабочих отношениях, интернационализация персонала и легкий доступ к руководству – это планируемые предложения, которые, правда, не осуществляются на практике.

## **Общие технические ошибки в секторе производства**

Техническая эволюция в одном секторе может быть больше, чем в другом: например, контроль над качеством при обработке текстильной продукции больше, чем в некоторых секторах пищевой индустрии, где гарантии поставки и обработки очевидны.

В результате, бывают случаи, когда владельцы мелких предприятий определенного сектора пытаются решить техническую проблему снабжения, которую легко обнаружить и которая возникла в другой текстильной компании. Адаптация названной выше технологии может широко применяться для повышения эффективности в процессе производства.

## **Ошибки, возникающие при неподходящем предложении интернационализации**

Ошибки одного клиента, названные выше, полностью

вливают на политику интернационализации.

Если компании ищут клиентов, то они открыты для всех, в том числе и для иностранцев. Проблема заключается в организации действенной систематической политики интернационализации. Следствием проводимой политики компании должно быть появление зарубежных клиентов.

Недоверие внешним клиентам аргументируется ошибочными убеждениями, основанными на случайной информации.

## **1.4. Стратегии для интернационализации в четырех важных стратегических решениях: экспорт, создание отделов, сетей распределения, инвестиции**

В продолжение темы о стратегических приоритетах компании, которые интернационализируют свою структуру, в общем можно сказать, что международные операции начинаются случайно: с посещения торговой выставки, или внешняя торговая компания получает заказ, или любыми другими способами, которые ранее были детально проанализированы. Далее компания начинает более активный процесс: систематизацию своего присутствия на внешнем рынке.

Следующий шаг заключение контрактов с работниками, специализирующимися на международной торговле, кото-

рые наиболее эффективно работают над созданием постоянной структуры компании. Речь идет о собственном экспортном отделе компании, который работает, имея перед собой четкие цели создания продаж на внешних рынках.



...Будущее за смешением рас (Salvador Paniker «El Cuaderno Amarillo» / Сальвадор Паникер «Желтая тетрадь»)

Мы детально рассмотрели разные фазы создания такого отдела. Что касается размера компании и ее финансовых возможностей, в этой книге будут проанализированы три ва-

рианта: 1) экспортные группы, 2) временные отделы, 3) окончательные структуры.

Создание собственных представительских сетей это определяющий фактор при стимулировании настоящего интереса, который демонстрирует новый рынок продукта. В этом случае компания изучает на местах и в каждом отдельном секторе собственные коммерческие возможности.

Маркетинговые исследования проводятся с целью выяснить, стоит или нет выходить с данным продуктом на рынок, но все зависит от товара, так как каждый товар по-своему уникален.

В данном пособии мы обязательно покажем, как определить коммерческие возможности посредством изучения рынка, но это также совместный опыт в каждой отдельной отрасли, выслушивание ежедневных предложений от представителей торговых сетей, что в конечном итоге определяет, оправдывают ли коммерческие возможности возлагаемые на них надежды.

Создание торговых делегаций следующий шаг в организации сети представительств. Это обязательно включает определенные экономические расходы, которые хотя и могут варьироваться, но обязательно существенны, так как с одной стороны, они пропорциональны размеру компании, а с другой предполагаемым объемам продаж.

Вариант направления инвестиций в постоянный офис с постоянными сотрудниками ведет к тому, что нужно рас-

смотреть возможные стратегические объединения с другими местными компаниями: от совместной аренды помещений до (чаще всего) использования распределительных сетей той или иной фирмы в каждой стране.

Итак, чтобы выйти на международный рынок, мы должны предпринять следующие стратегические шаги. Во-первых, принять решение о начале экспортной деятельности; во-вторых, создать экспортный отдел, соответствующий собственным возможностям; в-третьих, создать международные дистрибьюторские сети и, в-четвертых, начать инвестирования.

## **НА ЗАМЕТКУ**

### **Глобализация Антиглобализация (Теория плавающих лодок)**

Предположим, что мир – это большой круглый бассейн, заполненный водой, некоторые страны в нем могут держаться на плаву, другие – нет. В этой ситуации мы постараемся создать модель двух великих школ мысли, выступающих за и против глобализации.

Страна тонет, если она не может предоставить большинству своих граждан такую систему жизни, которая позволила бы им достойно существовать. Страна остается на плаву,

если она предоставляет не только материальные блага, такие как образование, пища, забота о здоровье, но и нематериальные – свободу, надежду на будущее, возможности для меньшинств и т. д.

Страны «плавают в этом бассейне», если они могут использовать способности своих граждан (чем больше – тем лучше) т. е., если страна не уважает достоинство женщин, она подрывает как минимум 50% их способностей, а если она еще не может удержать мужчин и заставляет их эмигрировать, она подрывает дополнительный процент учитываемого элемента – способностей.

Если одна из лодок, расположенных в океане, дает гарантии и стимулы, названное выше финальное число увеличивается, а лодка, если это продолжается в течение определенного периода времени, перестает быть просто лодкой и становится настоящим трансатлантическим круизным кораблем.

К сожалению, если использовать эту терминологию, в нашем мире большинство стран затонули, многие лодки остаются на плаву (например, Испания), и существует лишь несколько круизных кораблей (США, Япония...). Миграционные политики стран-лодок должны быть сфокусированы на следующем: понятные законы, благодарность, ассимиляция и стимулирование навыков, поступающих извне (с затонувших лодок).

Мы помещаем теорию «плавающих лодок», основываю-

щуются на использовании способностей граждан, в «воду», из-за врожденного стремления людей плыть навстречу собственным достижениям, более высоким уровням прогресса и благосостояния.

Либеральные мыслители защищают тот факт, что вмешательство в государственную власть становится все более ограниченным, и, к сожалению, это заканчивается изменением экономики. Другими словами, даже самый опытный экономист знает очень мало.

Лучший создатель богатства – опытный человек, который в поиске материального благосостояния оказывается в самодостаточной системе отношений. Например, социалистическое прошлое бывшего СССР показало, что если планирование разделения богатства и казалось лучшим выходом, то вещи, у которых нет владельцев, приходят в негодность, а идеи граждан не нашли себе должного применения. Испанская диктатура (как все диктатуры) незаконно присвоила способности людей и отсрочила достижение благосостояния.

Государство должно существовать, чтобы вмешиваться при необходимости, и уважать права граждан, но не нарушать естественного хода вещей, когда в результате рыночных отношений одни становятся богаче, а другие беднее.

Таким образом, мы помещаем «страны-лодки» в море, чтобы показать, что страны, которые могут мотивировать способности своих граждан, остаются на плаву автоматически.

Это не заслуга политиков, экономистов, учителей или королей, это элементарные законы физики (деревянный объект не тонет в воде), которые гарантируют дорогу к процветанию. Страна становится «трансатлантическим лайнером» благодаря не только политикам, но также журналистам, школам, мыслителям, которые знают, как получить наибольшую выгоду от способностей и знаний людей, даже тех, кто приезжает из других стран.

Выступающие за глобализацию (Давос или Нью-Йорк) думают, что если страна тонет, это происходит из-за ошибок, из-за невозможности восстановить достойную жизнь и, наряду с этим, из-за неиспользования талантов людей, войн, разрушения и неразвитой промышленности.

Те, кто защищает антиглобализацию (встреча в Порто Алегре), считают, что страны тонут потому, что плавающие лодки этого хотят. Они – за развитие местных сообществ и протекционистскую политику, против экспансии американской культуры. Их основной лозунг – «Другой мир возможен!» – объединяет ряд движений и инициатив реформистского толка, тех, кто надеется влиять на национальные правительства и как-то облегчить положение самых обездоленных. Синоним придуман интеллектуалами из Движения за глобальную справедливость (*Le Monde Diplomatique*), под которой подразумевается «демконтроль за финансовыми рынками и институтами». Более конкретно – введение налога на международные финансовые спекуляции – «нало-

га Тобина».

Глобализация создает мосты от и к затонувшим лодкам, а не разрушает их. Интернационализация не должна рассматриваться только с экономических позиций, так как это еще и взаимопроникновение и взаимообогащение наций и культур.

## **Европа на пути к объединению**

Существует мнение, что страны находятся в процессе непрерывного развития. Нужно лишь спросить каталонца или баска о том, как они определяют Испанию, или, возможно, проанализировать, насколько тесно связано Соединенное Королевство с Великобританией и Северной Ирландией.

Не нужно бояться говорить, что Европа – это только проект, можно лишь посмотреть на реакцию после 11 сентября. Граждане Европы и ее политики вместе скорбели над бедой, постигшей Америку, хотя премьер-министр Великобритании поддержал США гораздо больше, чем, например, Германия и Франция, которые оказались гораздо сдержаннее.

Еще раз, важно подчеркнуть, что европейцы (политики и граждане) были едины.

Этого не случилось в Венесуэле, когда лидерам понадобилось больше времени, чтобы отреагировать, чем жителям, которые продемонстрировали резкое осуждение террора.

В России все было по-другому реакция политиков оказалась быстрее, чем реакция простых граждан, которые не совсем избавились от стереотипов, существовавших в советском обществе.

Некоторые считают, что в ЕС нужно включить Турцию. «Пока нет», – говорит бывший президент Франции Жискард д'Эстэн, который работает над созданием новой Европейской Конституции. Мы ищем определения, кто мы есть, а если включить мусульманскую страну, сама идентификация станет неясной.

Во времена Римской империи Европа представляла собой территориальное единство, это требовало включения новых богов в катехизис и принесения им жертв, чтобы просить определенных привилегий на выбор. К тому же, у египтян было, что предложить, и политеистичные римляне легко согласились. Однако сегодня Европа монотеистична говорить о едином боге – это вызов современному обществу. Существует надежда, что уровень цивилизованности общества вырос.

Успех римлян – это результат постоянных интерпретаций одним из них было знание о том, как установить общие законы, чтобы защитить граждан друг от друга не только, чтобы ограничить их свободу, но и чтобы исключить возможное превышение прав. Существуют люди, которые думают, что распад империи произошел, когда стали искать определение кто были граждане империи и что они собой представляли.

Именно это мы пытаемся сделать сегодня.

Европа – это совместный проект, мечта, у которой есть определенные цели, которая бросает вызов тем, кто хочет быть частью группы. Это – не лодка, которая затонет, если прибудут новые пассажиры, не замок, наполненный слишком большим количеством людей, если его двери открыты. На самом деле, это свеча, которая зажигает другие свечи, чтобы все больше людей могли достигнуть высших уровней благосостояния и чтобы было больше света.

В таком путешествии важно быть не европейским испанцем, корсиканцем или каталонцем. Эту вершину гор не нужно достигать, до нее надо дойти по своему пути. Пройденные километры или часы, проведенные в дискуссиях, важны не более, чем каждый из нас, потому что цель – это мирно следовать пути, т. е. без терроризма, войн или голода. Награда – это само путешествие, развитие вместо бедности, мир вместо терроризма, благосостояние вместо тревоги.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.