

**Государственный университет – Высшая школа экономики
ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ
КАФЕДРА АНГЛИЙСКОГО ЯЗЫКА**

**Пособие для самостоятельной работы
студентов 2 курса
факультета ЭКОНОМИКИ**

Составители:
Кириллова Н.В., Колубелова В.А.,
Магарина Т.В., Никитина О.Б.
Захарова А.В., Гуськова Н.В.
Романятова Н.Н., Сигнеева Л.Э.,
Фаттахова Л.Р.

МОСКВА 2009

Предисловие

Данное пособие создано для студентов факультета экономики и отделения статистики и представляет собой сборник статей, взятых из различных источников: газет, журналов русских и зарубежных издательств, а также авторитетных ресурсов сети Интернет.

Необходимость создания данного пособия вызвана недостатком, а порой и отсутствием, современных актуальных материалов по бизнесу, экономике, финансам.

Статьи, вошедшие в сборник, освещают различные проблемы, возникающие в сфере экономического развития государств, а так же специфические вопросы экономики, бизнеса, банковского дела.

Статьи предназначены, в основном, для самостоятельной работы студентов 2 курса, но могут использоваться и в аудиторной работе.

Вопросы и задания к каждой статье помогут в контроле понимания содержания и в составлении кратких пересказов (“summary”), аннотаций (“abstract”).

В аудиторных условиях на основе статей возможны организации дискуссий, диалогов и других видов устной практики на английском языке.

CONTENTS

Section 1. Reading and discussion.

Article 1	Have We Learned Nothing from the financial crisis?	3
Article 2	Painful death of the American economic dream.	5
Article 3	United States (Economy).	7
Article 4	Death Warmed up.	9
Article 5	An uncelebrated century.	11
Article 6	Lucrative credit –card revenue is under threat.	12
Article 7	The Regulators’ Best friend?	13
Article 8	When is a recession not a recession?	15
Article 9	Cross Cultural Management.	17
Article 10	Is Management For Me?	21
Article 11	Understanding Matrix Management.	23
Article 12	The end of advertising as we know it.	26
Article 13	Top 10 Principles for Positive Business Ethics.	27
Article 14	Closing the dustbin lid.	29
Article 15	Competition is all.	30
Article 16	Online banking	32
Article 17	Start Cards: the Ultimate Plastic.	33

Section 2 Rendering.

Article 1	Электронная коммерция и новые организационные формы компаний.	36
Article 2	Об устойчивости американской валюты.	44
Article 3	Доллар прекратил сопротивление.	46
Article 4	Игра в карты – на деньги.	49
Article 5	Покупателей продадут со скидкой.	51
Article 6	Деньги вымирают.	53
Article 7	Очки для заемщика.	54
Article 8	Игры кончились.	57
Article 9	Коллекторы и их предшественники.	59
Article 10	Эффективные слияния и поглощения.	60
Article 11	Банковские слияния и поглощения.	64
Article 12	Расширенный взгляд на задачи маркетинга.	68
Article 13	Как создается брэнд?	72
Article 14	Архитектура брэнда.	76
Article 15	Стратегия брэнда.	81
Article 16	Бренд-менеджер будущего.	84
Article 17	Зачем бизнесу социальная ответственность.	85

Article 1

Have we learned nothing from the financial crisis?

Rescued banks are returning to the 'casino-style speculation that brought us trouble in the first place'

Have we learned nothing from the financial crisis of the past two years? Very little, it appears. Optimists say the markets are up and economic recovery is upon us. Bodies such as the Organisation for Economic Co-operation and Development are revising up their forecasts for world growth this year and next and assuming we are out of the woods. And the investment bankers are out there making money again, popping the champagne corks and telling themselves how clever they are – after all, they have managed to pass a good proportion of their huge losses on to us, the taxpayers, and are sitting at the roulette table again.

There is a danger that in spite of all the talk among the G20 finance ministers at their weekend summit about the need to do something about bankers' bonuses and banks' capital ratios, the drive to reform could fade as the economic crisis recedes. Hence the recent call by Adair Turner, chairman of the Financial Services Authority, for some sort of action against the excess profits banks make on some of their casino activities, which he correctly labelled "socially useless".

Sure, Gordon Brown eventually, but reluctantly, signed up to a joint letter with French president Nicolas Sarkozy and German chancellor Angela Merkel last week pledging to look at ways to cap bankers' bonuses. But that merely echoed a similar statement by the G20 earlier this year and, as Turner suggested, only deals with a symptom of the problem, not its cause. In spite of Merkel and Sarkozy's admirable desire to do something about all of this, Tim Geithner, the US treasury secretary, made it clear that the US thinks that forcing banks to hold more capital is a far better way to prevent future crises.

Alistair Darling, the chancellor, said that while he was as upset as the next person about the reappearance of large bonuses only months after huge taxpayer bailouts of banks, he thinks capping individual bonuses is simply not practicable. So ministers decided at the G20 to pass the bonus problem on to the as-yet untried Financial Stability Board to look at and report back on. Luckily, some clear thinking is still going on out there. Later today we will have the launch of the annual trade and development report from the analysts at the United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). It will put the case for far-reaching reform of the world's financial system and foreign exchange markets so that they serve the people and productive economic investment, rather than the other way around.

Bubble

And it will question the extent to which there is a genuine self-sustaining economic recovery going on, arguing that falling wages present a huge danger to the world that is being too often ignored by many economists and policymakers. "All these rises in markets are said to reflect economic recovery but it is just another bubble," Heiner Flassbeck, UNCTAD's chief economist, told the Guardian. "These markets are reflecting a recovery that is not there. Wage deflation is a huge danger everywhere and this is not being recognised. "Banks have been rescued by the taxpayer and are just returning to casino-style speculation that brought us trouble in the first place. We need to focus banking on supporting investment in productive businesses."

The report will argue that commodity markets, which have seen big rises in prices recently, are not reflecting a genuine increase in manufacturing output or trade, simply that speculative money is flowing in to them. It devotes a chapter to what it calls the "Financialisation of Commodity Markets". Its analysis of causes of the financial crisis, and how to prevent another one, is a fine piece of work and does not pull its punches with regard to G20 policymakers. "Policymakers should have been wary of an industry that constantly aims at generating double-digit returns from an economy that is growing at a much slower rate, especially if that industry needs to be bailed out every decade or so," it will say.

Because financial markets are more complex and risky than markets for products, it argues, "a greater degree of prudence and supervision is necessary, including more regulation – not deregulation as in the past. It is therefore surprising that the G20 has paid so little attention so far to the necessary reforms of the financial system." UNCTAD comprehensively rebuts the arguments of parties such as Boris Johnson and the British Bankers' Association that what's good for the Square Mile is good for the country. "Financial markets in many developed countries have come to resemble giant casinos; which almost always win and when they lose they get bailed out, while everybody else loses.

Scornful

"A large segment of their activities is entirely detached from real sector activities. The crisis has made it abundantly clear that more finance and more financial products are not always better, and a more sophisticated financial system does not necessarily make a greater contribution to social welfare." The point is we are all going to pay higher taxes and see cuts to public spending for at least a decade as a result of this mess and many people may never get another job. Therefore we have a right to cut the City down to size if we want to. It's our money, remember.

UNCTAD's report also takes up the theme taken up by the Queen recently when she asked why so few people had spotted the looming crisis in advance. It will point out that the financial services industry managed to "capture" policymaking in a number of important countries (certainly Britain) into believing the myth that what was good for the sector was good for the economy. But UNCTAD is no less scornful of academic economists who, it argues, should have known better than to believe the argument for free markets. "In view of the vast literature and rich empirical evidence on financial markets' proneness to excesses and crises, it is surprising that there was so little challenging of the popular belief in the supposedly unchallengeable wisdom of unfettered market forces."

The report lays out a prescription of how supervision of markets can be hugely improved and how the foreign exchange markets could be reformed to prevent speculative, damaging swings in exchange rates in many countries that bear no relation to the underlying economic health of a country. We cannot let the chaos of the past two years happen again. We have to change the current system and make it work for us. Our policymakers seem too tired to do much about it. But failure to do so will leave the clock ticking down towards the next crisis.

The Guardian, 7 September 2009

1 Read the article and answer these questions:

- 1 Have we learned nothing from the financial crisis of the past two years?
- 2 Do you agree that more sophisticated financial system does not necessarily make a greater contribution to social welfare? Give reasons.
- 3 Can forcing banks to hold more capital prevent future crises?
- 4 How can we change the current system to prevent the next crisis?

2 Paraphrase the following sentences:

- 1 Rescued banks are returning to the 'casino-style speculation that brought us trouble in the first place.
- 2 These markets are reflecting a recovery that is not there. Wage deflation is a huge danger everywhere and this is not being recognised.
- 3 Policymakers should have been wary of an industry that constantly aims at generating double-digit returns from an economy that is growing at a much slower rate, especially if that industry needs to be bailed out every decade or so.
- 4 A greater degree of prudence and supervision is necessary, including more regulation – not deregulation as in the past.

5 Financial markets in many developed countries have come to resemble giant casinos; which almost always win and when they lose they get bailed out, while everybody else loses.

6 The point is we are all going to pay higher taxes and see cuts to public spending for at least a decade as a result of this mess and many people may never get another job. Therefore we have a right to cut the City down to size if we want to. It's our money, remember.

7 We have to change the current system and make it work for us. Our policymakers seem too tired to do much about it. But failure to do so will leave the clock ticking down towards the next crisis.

Article 2

Painful death of the American economic dream

This crisis has been a long time in coming, and history suggests that the period of upheaval will be long and painful, just as it was between 1914 and 1945

It wasn't really supposed to end up like this. When the Berlin Wall came crashing down 20 years ago, the cold war ended with triumph for the West. Instead of two superpowers, there was one. Instead of competing ideologies, there was capitalism, and a particularly brash form of capitalism at that. The elder George Bush said the world should learn how to do things the American way. "We know what works," he said. "Free markets work." The reach of the market grew longer for two decades, encompassing China and India as well as the former Soviet Union and its satellites. Rapid growth brought impressive poverty reduction in China and India; there are few Poles or Czechs who hanker after the days when Moscow pulled the strings.

But it was always inevitable that, sooner or later, globalisation would run into a crisis, and what we have seen in the past two years is just the start of it. Don't be fooled by the sucker's rally of the past six months – Americans are once again running down savings to consume goods they can't afford; China's exports are booming. The global imbalances are back. A combination of political change and technological revolution has always produced upheaval. That was true when the spinning jenny met the Enlightenment, and it was true when a second wave of inventions – cinema, electric light, the automobile, aircraft – coincided with a crumbling of the 19th century balance of power.

Digital technology and bioscience will drive the third industrial revolution, but these changes take place at a time when the spread of the market has vastly increased the reserve army of labour. America's hegemony is being threatened by the rise of China. These, then, are combustible times. This crisis has been a long time in coming, and history suggests that the period of upheaval will be long and painful, just as it was between 1914 and 1945.

It didn't take long for the first cracks in the new global order to appear. The golden age lasted for barely half a decade – the period between the lifting of the iron curtain and the creation of the World Trade Organisation in 1994. Even during that half-decade there were signs of trouble, not least the impact of the shock treatment on the Russian economy in the early 1990s. But it was the succession of financial crises that began on the periphery of the global economy and gradually worked their way towards the core that gave the lie to the notion that there would be a smooth and steady transition to market nirvana. The warnings from Mexico, Thailand and South Korea, from the collapse of the hedge fund Long Term Capital Management and from the dotcom bubble were ignored.

Policymakers found it easy to dismiss these flashpoints as teething troubles. Growth was strong and inflation was low. The early 1990s to the mid-2000s were what Mervyn King, the governor of the Bank of England, once described as the NICE decade – the years of noninflationary continual expansion. Debt, of course, was the key. The loss of bargaining and spending power of

workers in the west was compensated by raging asset price booms which allowed consumers to borrow against the rising price of their homes.

This was not just true of developed economies such as the US and Britain. The annual transition report by the European Bank for Reconstruction and Development, released today, says that large-scale capital inflows into eastern European countries had "contributed to credit booms and foreign currency lending. These, in turn, made the crisis deeper and complicated its management." Just as in Britain and the US, the easy availability of credit meant excessive levels of debt when the global economy turned down and demanded concerted international action to prevent an Iceland-style banking meltdown. Understandably, policymakers have been left bemused by the first systemic crisis of the global age. Up until 2007 they thought their job was to tinker with market economies; instead they face an existential challenge: where do we go from here? Option one is the Schumpeterian one: this is an era of creative destruction, so we may as well grin and bear it. The problem of the financial system is that the market has not been allowed to function properly: badly run banks need to be allowed to fail so that good banks can thrive.

The second option is business as usual, which, predictably enough, is the one favoured by the City and Wall Street. Given the size of their welfare cheques from the taxpayer, big finance can hardly demur at the prospect of tougher regulation, but it is lobbying hard against more radical change. There is plenty of talk of throwing the baby out with the bathwater and killing the goose that lays the golden eggs. The Conservatives are in this camp, not just because David Cameron bizarrely thinks the crisis was caused by too much government rather than too little but because Boris Johnson is actively lobbying on behalf of City hedge funds and private equity firms to block tougher European regulation.

Option three is business as usual plus extras. This recognises that there has been a systemic problem in the financial sector but sees the answer as tighter supervision, better surveillance of the global economy from the International Monetary Fund, changes to capital adequacy rules to ensure that banks can't lend as freely during booms, and new incentive structures for financiers that will favour long-term growth of the business over short-term speculative activity. This, no prizes for guessing, is where you would find Gordon Brown and Barack Obama. But there is a motley band of discontents for whom business as usual, in whatever form, means that another crisis will erupt before too long. They argue that the exiguous nature of current reform proposals is explained by the institutional capture of governments by the investment banks, the world's most powerful lobbying groups.

King's ideas for splitting up the banks into retail and investment arms puts him in the option four group, as does Adair Turner's support for financial transaction taxes. Others would go further. A recent report by the United Nations Committee on Trade and Development (UNCTAD) urged a rethink of the "conventional wisdom that dismantling all obstacles to cross-border private capital flows is the best recipe for countries to advance their economic development. Those who support a green new deal – expansionary monetary and fiscal policies designed to boost renewable energy and support firms developing environmental technologies – say that quantitative easing should have been used to support sustainable, productive investment rather than to re-inflate asset prices. If the root cause of the financial crisis was the imbalances in the global economy prompted by the search for higher profits, real reform will require higher real wages in the west, so that consumers are less dependent on debt. That means a shift in the balance of power between labour and capital; it also means a rethink of the shareholder model of capitalism.

Finally, there are those who believe that any conventional reform is doomed because any growth-based model is at odds with the viability of the planet. Where is the political centre of gravity now? Somewhere between option two and three. That represents not just a missed opportunity but a profound lack of judgment. The seeds of the next crisis are being sown. Right here, right now.

The Guardian, 2 November 2009

1 Read the article and answer these questions:

- 1 What do you know about the period of upheaval between 1914 and 1945?
- 2 What were the signs of crisis in the global economy before 2008?
- 3 What can be done to overcome financial crisis?
- 4 What does 'American economic dream' mean according to this article?
- 5 What are the advantages and disadvantages of any financial crisis?

2 Paraphrase the following sentences:

- 1 But it was always inevitable that, sooner or later, globalisation would run into a crisis, and what we have seen in the past two years is just the start of it.
- 2 A combination of political change and technological revolution has always produced upheaval.
- 3 America's hegemony is being threatened by the rise of China.
- 4 This crisis has been a long time in coming, and history suggests that the period of upheaval will be long and painful, just as it was between 1914 and 1945.
- 5 The warnings from Mexico, Thailand and South Korea, from the collapse of the hedge fund Long Term Capital Management and from the dotcom bubble were ignored.
- 6 There are those who believe that any conventional reform is doomed because any growth-based model is at odds with the viability of the planet.

Article 3

United States (Economy)

Introduction

The U.S. economy is immense. In 1998 it included more than 270 million consumers and 20 million businesses. U.S. consumers purchased more than \$5.5 trillion of goods and services mutually, and businesses invested over a trillion dollars more for factories and equipment. Over 80 percent of the goods and services purchased by U.S. consumers each year are made in the United States; the rest are imported from other nations. In addition to spending by private households and businesses, government agencies at all levels (federal, state, and local) spend roughly an additional \$1.5 trillion a year. In total, the annual value of all goods and services produced in the United States, known as the Gross Domestic Product (GDP), was \$9.25 trillion in 1999.

Those levels of production, consumption, and spending make the U.S. economy by far the largest economy the world has ever known - despite the fact that some other nations have far more people, land, or other resources. Through most of the 20th century, U.S. citizens also enjoyed the highest material standards of living in the world. Some nations have higher per capita (per person) incomes than the United States. However, these comparisons are based on international exchange rates, which set the value of a country's currency based on a narrow range of goods and services traded between nations. Most economists agree that the United States has a higher per capita income based on the total value of goods and services that households consume. American prosperity has attracted worldwide attention and imitation. There are several key reasons why the U.S. economy has been so successful and other reasons why, in the 21st century, it is possible that some other industrialized nations will surpass the U.S. standard of living. To understand those historical and possible future events, it is important first to understand what an economic system is and how that system affects the way people make decisions about buying, selling, spending, saving, investing, working, and taking time for leisure activities.

Capital, savings, and investment are taken up in the fourth section, which explains how the long-term growth of any economy depends upon the relationship between investments in capital goods (inventories and the facilities and equipment used to make products) and the level of saving in that economy. The next section explains the role money and financial markets play in

the economy. Labor markets, the topic of section six, are also extremely important in the U.S. economy, because most people earn their incomes by working for wages and salaries. By the same token, for most firms, labor is the most costly input used in producing the things the firms sell.

The role of government in the U.S. economy is the subject of section seven. The government performs a number of economic roles that private markets cannot provide. It also offers some public services that elected officials believe will be in the best interests of the public. The relationship between the U.S. economy and the world economy is discussed in section eight. Section nine looks at current trends and issues that the U.S. economy faces at the start of the 21st century. The final section provides an overview of the kinds of goods and services produced in the United States.

U.S. economic system

An economic system refers to the laws and institutions in a nation that determine who owns economic resources, how people buy and sell those resources, and how the production process makes use of resources in providing goods and services. The U.S. economy is made up of individual people, business and labor organizations, and social institutions. People have many different economic roles -they function as consumers, workers, savers, and investors. In the United States, people also vote on public policies and for the political leaders who set policies that have major economic effects. Some of the most important organizations in the U.S. economy are businesses that produce and distribute goods and services to consumers. Labor unions, which represent some workers in collective bargaining with employers, are another important kind of economic organization. So, too, are cooperatives -organizations formed by producers or consumers who band together to share resources - as well as a wide range of nonprofit organizations, including many charities and educational organizations, that provide services to families or groups with special problems or interests.

For the most part, the United States has a market economy in which individual producers and consumers determine the kinds of goods and services produced and the prices of those products. The most basic economic institution in market economies is the system of markets in which goods and services are bought and sold. That is where consumers buy most of the food, clothing, and shelter they use, and any number of things that they simply want to have or that they enjoy doing. Private businesses make and sell most of those goods and services. These markets work by bringing together buyers and sellers who establish market prices and output levels for thousands of different goods and services.

A guiding principle of the U.S. economy, dating back to the colonial period, has been that individuals own the goods and services they make for themselves or purchase to consume. Individuals and private businesses also control the factors of production. They own buildings and equipment, and are free to hire workers, and acquire things that businesses use to produce goods and services. Individuals also own the businesses that are established in the United States. In other economic systems, some or all of the factors of production are owned communally or by the government.

For the most part, U.S. producers decide which goods and services to make and offer to sell, and what prices to charge for those products. Goods are tangible things - things you can touch - that satisfy wants. Examples of goods are cars, clothing, food, houses, and toys. Services are activities that people do for themselves or for other people to satisfy their wants. Examples of services are cutting hair, polishing shoes, teaching school, and providing police or fire protection.

Producers decide which goods and services to make and sell, and how much to ask for those products. At the same time, consumers decide what they will purchase and how much money they are willing to pay for different goods and services. The interaction between competing

producers, who attempt to make the highest possible profit, and consumers, who try to pay as little as possible to acquire what they want, ultimately determines the price of goods and services.

In a market economy, government plays a limited role in economic decision making. However, the United States does not have a pure market economy, and the government plays an important role in the national economy. It provides services and goods that the market cannot provide effectively, such as national defense, assistance programs for low-income families, and interstate highways and airports. The government also provides incentives to encourage the production and consumption of certain types of products, and discourage the production and consumption of others. It sets general guidelines for doing business and makes policy decisions that affect the economy as a whole. The government also establishes safety guidelines that regulate consumer products, working conditions, and environmental protection.

1 Read the article and answer the following questions:

- 1 Which country has the highest per capita income? What is it based on?
- 2 How can you characterize the United States market economy?
- 3 What is the role of individuals the U. S. economy?
- 4 Why is the role of producers so important in their economy?
- 5 What role does the government play in the national economy?

2. Give a summary of the text.

Article 4

Death warmed up

Are living wills really the answer to banks that are too big to fail?

Professional negotiators recommend against making empty threats. Yet sometimes it seems that is all governments and regulators have left to throw at the banking industry. However bloodcurdling the political rhetoric, financial markets think banks will be bailed out again. That in turn means banks can borrow abnormally cheaply, giving them an incentive to maximise leverage and risk-taking again. Along with wrecked public finances and unemployment, moral hazard is the most toxic legacy of the credit crisis.

There is almost unanimous support for one set of remedies: making banks safer through bigger capital buffers and more intrusive supervision. Those wary of regulation's efficacy, however, should be pleased that the debate is now shifting to another tack-making credible the threat that next time, banks will be allowed to fail. Hence the vogueish idea of "living wills", or more amusingly, financial "death panels", which would force banks and regulators to organise themselves so that it is easier to dismember systemically important firms in a crisis. That should minimise the cost to taxpayers of future bank failures. And if investors fear they could lose money tomorrow, they may penalise badly run banks today. Proposed laws will make it possible to kill any financial firm in a way "that imposes losses on firms' stakeholders", Tim Geithner, America's treasury secretary, promised Congress last month.

It sounds good. But for living wills to have this effect, they must move beyond mere contingency planning and towards a partial break-up of banks' balance-sheets. And it is far from clear that this is what the G20 leaders intended when they endorsed the idea last month.

Living wills could certainly help address the sheer bedlam that surrounds a dying bank. In America the Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC) already has powers to wind down some banks, but its remit did not include America's largest banks, nor non-bank

monsters such as American International Group (AIG), an insurance company. Lehman Brothers had 2,985 legal entities, and in the panic before its collapse it became abundantly clear that no one understood its counterparty relationships with the rest of Wall Street. Clients and creditors still have cash stranded in the failed firm as administrators in different countries pick over its bones. If living wills forced banks to simplify, allowing investors and administrators to get to grips with their inner workings quickly, failures might be less chaotic.

Yet it is a huge leap to imagine that living wills can resolve moral hazard. Improving the mechanics of an execution does not make the decision to put a big firm to death much easier. If it has other banks as its creditors and counterparties, its failure-controlled or otherwise-will damage their solvency and liquidity. The FOIC may have special powers but it only allowed one biggish dismemberment during the crisis, that of Washington Mutual. Its deposits were passed to JPMorgan Chase and its creditors thrown to the dogs. Even then the firm had just 2% of the system's assets and its failure was only permitted once it was clear that a blanket bail-out of Wall Street was likely.

Indeed, the whole idea of an "orderly failure" is a little fantastical. If a "death panel" seeks to unwind a bank it will induce, not prevent, panic among its counterparties and creditors. Sheila Bair, the boss of the FOIC, has said regulators should act as a bridge as firms are wound down. Yet the crisis showed that regulators can only offer blank cheques or no cheques at all to the biggest firms. AIG and Dexia, a Belgian bank, sucked up over \$100 billion of "temporary liquidity" between them, at which point they had taxpayers by the throat.

Ringed fences and scrambled eggs

The logical solution to these problems is ringfencing. If banks were run as federations of self-contained units, it would be easier to swoop in and save some parts while allowing others to die. For a unit to be safe, though, it would have to have not just its own capital, but its own funding and minimal counterparty exposure to other bits of the group. Most banks hate the idea of having to unscramble eggs. Many use branch offices abroad, rather than full subsidiaries with their own balance-sheets. Their Byzantine legal structures owe as much to history and tax planning as safety and efficiency.

The easiest path would be to force banks to organise themselves into self-contained national subsidiaries, with local rules on capital, and restrictions on lending to other bits of the group. If drawn too tightly these rules could backfire, making it harder for businesses to trade with foreign customers and draining liquidity provided by Western banks to deposit-poor foreign subsidiaries in places like eastern Europe. There could be perverse results, too. One Swiss bank says it uses surplus international deposits to lend to Swiss customers. Ringfencing could make its domestic unit riskier. Yet a balance can be struck: HSBC is already organised with partially ringfenced country subsidiaries.

The trouble is that national subsidiaries do not really correspond to the bits of banks that most people want bailed out: the deposit-taking part. British taxpayers would be livid if they had to save the British bit of Barclays' investment bank. A living will for Barclays would ideally allow regulators to save its deposit-taking unit, while allowing Barclays Capital to fail.

Ringfencing deposits in anticipation of a bank failure would come close to a stealthy reimposition of Glass-Steagall, the 1933 American law which separated commercial and investment banking and was repealed in 1999. Yet if living wills are to be a serious tool to limit taxpayers' exposure and moral hazard, they must involve decisions about which bits of banking are worthy of a guarantee and the creation of structures to protect them. There is little point in writing a will that evades the question of who ends up with what.

1 Read the article and answer the following questions:

- 1 What is implied by “living wills” and “scrambled egg” in this context?
- 2 How do you estimate such form of basking banks as bailing – out during a crisis?
- 3 Compare with the situation of the government’s support of our domestic banking system.
- 4 Do you agree with the idea of undertaken “orderly failure” of some financial firms?
- 5 What best way for banks to survive in a crisis does the article propose?

Article 5

An uncelebrated century

Partners bank of Naples, Florida, earned a dubious distinction on Friday October 23rd. It became the 100th American bank failure of the year. On the same day six other lenders—two more in Florida and banks in Minnesota, Wisconsin, Illinois and Georgia—joined the rollcall of failure in the aftermath of the credit crisis.

More banks have failed in other years. The post-war record was set in 1989 when 534 banks went under. That was at the peak of the savings-and-loan (S&L) crisis, which erupted in the late 1980s and continued in the early 1990s. This year has seen more failures than any since 1992, but another 75 banks must go under to overhaul that year’s total.

Counting absolute numbers of failures, however, is not the best way to assess the extent of a financial crisis. The number of banks and thrifts has fallen dramatically since the S&L era, from some 16,000 lenders then to around 8,000 now. According to CreditSights, a research firm, when the current cycle is over, the rate of bank failures may be double what it was during the S&L crisis.

The total of failures also disguises the size of individual collapses. The demise of Washington Mutual, the biggest bank to fail in America so far in this crisis, means that banks accounting for more than 3% of the system’s total assets have fallen during the current cycle already, compared with 4.4% of assets over the entire S&L episode.

Yet passing the hundred mark symbolises how the financial crisis has shifted its focus from large banks to small ones. America’s big banks may face regulatory uncertainty but they take the shelter of government support. Most have diversified businesses so they can offset credit losses with buoyant earnings from investment banking. The recent slew of third-quarter results suggests that the number of non-performing loans is approaching a peak.

Small banks have no such comfort. They are too small to pose a threat to the entire system and thus too small to require saving. And they are heavily exposed to commercial property, an asset class that continues to go downhill fast. In the latest sign of distress, Capmark, one of America’s largest commercial-property lenders, filed for bankruptcy on Sunday.

These factors point to a sharp rise in bank failures. There are 416 institutions on the problem list of the Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC). CreditSights estimates that more than 600 banks will fail if conditions stay as they are. If things get really sticky, more than 1,000 could go under (compared with over 1,800 in the S&L crisis).

That means lots of buying opportunities for other banks and private-equity investors. But it spells trouble for the FDIC, which administers failed banks and estimates that it will incur total losses of \$100 billion over the course of this credit cycle. This weekend’s tally of bank busts added another \$357m to the bill. The FDIC has already proposed ways to bolster its depleted deposit-insurance fund by requiring banks to prepay some \$45 billion of insurance premiums into the fund. But many think its estimates of losses are too low anyway, particularly since the minnows

of American banking, unlike the big fish, do not have the same buffers of equity investors and subordinated debtholders to help bear the costs of failure.

The crisis among small banks may not threaten the system in the same way as big-bank failures. But for taxpayers, there is the prospect of further outlays. A cash-strapped FDIC may yet be forced to tap a \$500 billion credit line with America's Treasury. For big banks, there is the threat that the agency will levy an emergency round of premiums.

As for borrowers, particularly small businesses that rely on local lenders, credit may be hard to come by. Barack Obama unveiled proposals on October 21st to increase the size of government-guaranteed loans to small businesses, and to make it more attractive for small lenders to ask for capital from the Troubled Assets Relief Programme. The national picture may be brightening: the next phase of the financial crisis will be local.

Economist.com., Oct 26th 2009

1 Read the article and answer the following questions:

- 1 How many banks have gone under since S&L crisis?
- 2 What's the forecasted rate of bank failures for the current cycle?
- 3 What are the threats for large and small banks?
- 4 What measures are taken by large banks to survive?
- 5 What problems does FDIC face in the current situation?
- 6 What troubleshooting measures are taken by the State?

2 Decide whether the following statements are True or False:

- 1 The extent of the financial crisis is estimated by the number of bank failures.
- 2 Large banks are affected by the financial crisis less than small banks.
- 3 There are 416 troubled banks in the FDIC problem list.
- 4 There no parties who benefits from the situation.
- 5 FDIC-insured banks are forced to pay higher taxes.
- 6 Troubled Assets Relief Programme is the proposed bailout of US financial system.

Article 6

Lucrative credit-card revenue is under threat

Issuers of credit cards are unpopular everywhere these days, and Britain's are no exception. Banks are grimly hanging on to £1.5 billion (\$2.7 billion) in annual revenue that will be cut dramatically if the British consumer watchdog forces the world's two biggest credit-card associations and their bank members to reduce controversial charges. The so-called "interchange" fees account for around 15% of credit-card income in Britain, according to Mercer Oliver Wyman, a consultancy, a big whack for an industry that is struggling to keep profit margins steady.

The fees work as follows. When a customer charges a purchase, the store asks its bank to collect from the cardholder's bank. The merchant's bank pays an interchange fee to do so, and recoups it from the store. Card associations argue that the fees, which range from around 0.5% of the transaction in Australia to more than 1.5% in America, are needed to recover the cost of operating the credit-card system. Britain's Office of Fair Trading (OFT) begs to differ. On October 19th, it objected to fees imposed by Visa, just weeks after ruling that the agreement which sets MasterCard's British rates was anti-competitive. Its chief concern is that the fees are too high, inflating charges paid by merchants and thus the price of goods and services. In other countries-Mexico, for one-critics have used the same argument to force interchange fees lower. Australia introduced formal rules in October 2003 that cut average interchange rates from 0.95%. Whether prices to consumers in Australia have actually fallen since then is a moot point. Its

central bank argues that fees paid by merchants to card companies dropped by A \$580 million (\$448 million) in the year to June 30th, and that competition will pass those savings to consumers. But card associations retort that there is no statistical proof of a fall in prices, and that retailers must be pocketing the cash instead. Many Australians now pay lower interest rates on their credit-card balances, however, even if some charges, such as annual fees, are higher and the value of reward-scheme points has diminished. Banks now compete much more on interest rates, instead of on extra card features traditionally funded by interchange fees. They have already recovered up to 40% of their lost revenue by raising costs that are more transparent to the average person than are interchange fees.

The same pattern is evident in other places where interchange rates have fallen, often as the result of regulatory threat. A study by Stuart Weiner and Julian Wright for the Federal Reserve Bank of Kansas City suggests that in many such countries annual card fees have increased. In America, where interchange rates are rising despite repeated court actions and a \$3 billion settlement between card associations and retailers in 2003, the reverse has occurred: annual fees have declined and reward schemes become more generous. Morgan Stanley, an investment bank with its own credit-card business, estimates that American banks earn \$24 billion from interchange fees, a figure likely to increase by \$3.5 billion by 2010. But the fight over interchange fees is bound to continue. For the moment, merchants' lobby groups and consumer advocates-not always happy bedfellows-seem to have the upper hand. For what it's worth.

1 Read the article and answer the following questions:

1. What are the so-called "interchange fees" and how do they work?
2. What forces countries to cut average interchange fees?
3. If the fight over interchange fees is bound to continue, who will win?

Article 7

The regulators' best friend?

Europeans embrace the logic of cost-benefit analysis just as some Americans grow suspicious of it.

According to one of the European Commission's pettifogging regulations, cucumbers sold in the single market cannot be too curvy. According to another proposal, packets of coffee and chicory must conform to weights specified in Brussels.

The first regulation is largely apocryphal, a myth propagated by Euro-skeptic newspapers in Britain and debunked by the commission's team of counter-spinners. But the second regulation is quite real. It was one of several examples of regulatory overkill lambasted by Günter Verheugen, a vice-president of the Commission, in a speech last month. Mr. Verheugen wants to withdraw such needless regulations, simplify others and subject new proposals to "solid cost-benefit analyses".

Cost-benefit analysis—which typically quantifies the attractions and drawbacks of a regulation, converts them into dollars or euros, then tots them up—sounds both dull and innocuous. But its findings can be revealing. For example, Robert Hahn, a scholar at the American Enterprise Institute in Washington, DC, calculates that over 40% of American regulations impose costs that outweigh the benefits they confer. What might a similar review of the European Union's regulatory rule-book reveal? How many of the 90,000 pages of the *acquis communautaire* might be safely torn out, to the net benefit of the union?

The findings of Mr. Hahn and other cost-benefit analysts in America have not passed unchallenged, however. A number of critics doubt the worth of the techniques and distrust the motives of the practitioners. They say that America's current administration is guilty of "regulatory underkill" and that cost-benefit analysis is its weapon of choice.

Whether or not this is fair to President George Bush's administration, is it fair to cost-benefit analysis? Is the method fatally flawed and intrinsically anti-regulatory? The Centre for Progressive Regulation (CPR), a think-tank that shelters many skeptics, thinks so. It objects to two features in particular: the “translation of lives, health, and the natural environment into monetary terms” and “the discounting of harms to human health and the environment that are expected to occur in the future”.

Those who question cost-benefit analysis doubt that a price tag can ever be put on life. How could one seriously count the cost of death and injury caused by road accidents, for example? But, as Robert Frank, an economist now at Cornell University, has pointed out, even the fiercest critics do not get their brakes checked every morning. They have more pressing uses of their time. Road safety, then, does have an opportunity cost, and an economist will want to know what it is. Thus, when the CPR accuses economists of “pricing the priceless”, most economists would plead guilty as charged. They devote considerable effort, and not a little ingenuity, to discovering the implicit price of many things that are not traded directly in arm's-length markets.

As the critics allege, cost-benefit analysis works like a kind of universal solvent. It breaks qualities down into quantities, differences of kind into differences of degree, gold into base metal. A safe childhood, a breathtaking view, a clean pair of lungs—all are reduced to fungible “dollar-equivalents”. In doing so, the method forces into the open trade-offs that many would rather not face too squarely. Should taxpayers' money be devoted to keeping grandmother alive for an extra month in an intensive-care unit? Or would it be better spent reducing the risk of asthma faced by deprived children in the polluted inner city? Such comparisons may seem crass. But they are democratic.

The less sweet hereafter

Accused of pricing the priceless, economists are charged with under-pricing the future as well. Most practitioners of cost-benefit analysis assume that gains in the hereafter are worth less today than gains in the here-and-now. They discount future benefits, including lives saved, in much the same way that they discount future profits or costs.

But are lives saved 12 months' hence really worth less than lives saved this year? To say so, the critics argue, is to make a false analogy between financial resources, which can be borrowed from, or invested for, the future, and human life, which cannot. By discounting future lives, economists also further an anti-regulatory agenda, the critics allege. After all, the costs of most health and safety regulations arrive upfront. The benefits can take time to emerge.

Discounting future lives is indeed awkward, and some economists have fretted about it for decades. But it is not necessarily anti-regulatory. If regulators discounted costs, but not lives saved, they would defer action indefinitely, Mr. Hahn points out. The benefits would be the same if they waited a year (or a decade, for that matter) but the costs would always be less.

Cost-benefit analysis does not always argue for less regulation. It weeds out regulations that do not pay their way, but it can also identify measures not on the statute books, that should be. For example, defibrillators installed in workplaces might be a cost-effective way to save victims of heart attacks. The White House's Office of Management and Budget has sent about a dozen letters to the agencies it oversees prompting them to investigate such potentially beneficial regulations.

Fundamentally, it is not “anti-government” to weigh the costs of public action. On the contrary, the “regulatory excess” Mr. Verheugen sees in the EU has doubtless damaged the prestige of Brussels. Some regulatory circumspection, nudged by cost-benefit sheepdogs, might even rehabilitate it. If the EU had not mandated the weights of chicory packets, perhaps people would not so readily believe that it regulates the curvature of cucumbers.

1. Read the article and answer the following questions:

1. What is the core study of cost-benefit analysis?
2. Why do a number of critics distrust a cost-benefit method?
3. Who are the fundamental activists and critics of cost-benefit analysis?
4. What are the main advantages and disadvantages of cost-benefit analysis?
5. Should regulation and cost-benefit analysis be considered as contradictory or complementary?

2. Decide whether the following statements are True or False:

1. Günter Verheugen supported existing tight regulations of some products sold in the single market.
2. According to Robert Hahn 60% of American regulations are not economically rational.
3. The findings of cost-benefit analysts are criticized by many skeptics.
4. Skeptics of cost-benefit analysis believe that injury can be measured and priced in economic terms.
5. Many economists would accept that «pricing the priceless» is not worth practicing.
6. Discounting future profits and costs economists over-price future.
7. If regulators waited a year the benefits would be less but the costs would always be the same.
8. According to cost-benefit analysis, if regulations do not cover their costs, they should be corrected by the government.
9. The prestige of Brussels was damaged by «anti-government» cost-benefit analysis.

Article 8

When is a recession not a recession?

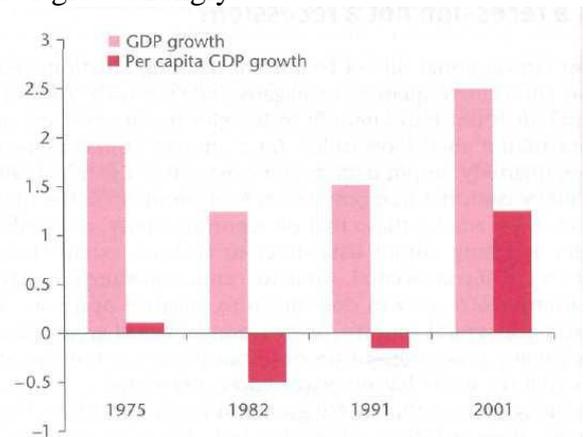
The most conventional rule of thumb for defining a national recession is at least two consecutive quarters of negative GDP growth. Unfortunately, this simple rule does not translate well to the global context. First, quarterly real GDP data are not always available - for a number of major emerging market countries, quarterly output data do not exist before the mid-1990s, and there are still many countries that only report GDP annually rather than on a quarterly basis. Even among those that do report quarterly, national methods for seasonally adjusting output data differ to such an extent that meaningful aggregation is difficult. Second, while we cannot measure it exactly, it is likely that quarterly global growth does not turn negative nearly as often as does GDP within the typical country. Indeed, annual global growth has never been negative for any year in recent history - but this should not be interpreted as evidence that the world has not experienced a recession.

The principal reason that global growth is rarely negative is that world output is more diversified than national output. For example, the USA, Europe, and Japan do not always experience downturns at the same time. Data on annual real GDP indicate that the current slowdown has a similar level of synchronisation as earlier episodes in the mid-1970s and early 1980s, even though growth in China (in particular) has remained relatively robust during this slowdown. The lower level of synchronization in the early 1990s was an exception - largely reflecting specific regional events, including the asset price bubble in Japan and the consequences of German unification activity in continental Europe. It is also the case that trend growth for the world is higher than for most advanced economies because developing countries grow faster on average, so it takes a steeper dip to hit negative territory.

While global output may rarely decline, it is useful to have a simple benchmark for identifying slowdowns that could be labelled as global recessions. One reasonable solution to this conundrum is to adjust world output growth for growth in world population, and declare that a sufficient (although not necessary) condition for a global recession is any year in which world per capita growth (measured on a comparable basis) is negative. In the figure overleaf, the first bars show unadjusted world GDP growth during the major recent slowdowns, 1975, 1982, 1991 and 2001. In no case did world growth dip below 1 per cent, much less turn negative.

In 1975, GDP growth of 1.9 per cent was almost exactly offset by world population growth, so that per capita GDP growth was about zero. However, per capita GDP growth actually turned negative in 1982 and, to a lesser extent, in 1991. By contrast, per capita GDP growth in 2001 was over 1 per cent, well above zero. Compared with the earlier episodes, unadjusted growth was stronger at 2.5 per cent, instead of dipping below 2 per cent as in the previous episodes. Also, world population growth is lower today (1.3 per cent) than it was a decade earlier. Thus, the current slowdown has not come close to meeting the hurdle of negative per capita annual GDP growth, which would automatically qualify it as a recession. This partly reflects the relatively high weight of China, which has continued to grow strongly.

Can we declare that the world is not in recession simply because annual global per capita growth is positive? No, not necessarily. Whilst negative per capita GDP growth is a sufficient condition to identify a global recession, by itself it would probably be unduly conservative. As in the case of individual recessions, one cannot rely absolutely on any mechanical rule, but instead some element of judgment is required. That is how recessions are identified in the USA by the National Bureau of Economic Research (NBER), for example.



The NBER defines a recession as a significant decline in activity spread across the economy and lasting more than a few months, and focuses on economy-wide monthly series (especially non-farm employment and real personal income less transfers). It also looks at data from manufacturing (real manufacturing and trade sales and industrial production), although - as the NBER notes - this is a relatively small part of the US economy whose movements often differ from those of other sectors. The rule of thumb of at least two quarters of negative growth often referred to by commentators is simply a useful way of approximating this system. Indeed, in a downturn, the NBER committee chose to identify the US slowdown as a recession even though, based on current information, GDP growth was only negative in the third quarter.

1 Read the article and answer the following questions:

- 1 Can the rule of the thumb for defining a national recession be applied to the global economic performance?
- 2 What makes the process of data gathering so difficult and time-consuming?
- 3 Why is global growth rarely negative?
- 4 Why advanced economies have slower growth rates than the whole world?
- 5 What do the first bars in the figure show? How can this data be interpreted?
- 6 How does the NBER identify a recession?

2 Decide whether the following statements are True or False:

- 1 Most developing countries have their performance data available on quarterly basis.
- 2 Output data is internationally comparable due to similar national methods of aggregation.
- 3 If global growth is generally positive, it means that the world has never experienced a recession.
- 4 Specific regional events cannot affect the level of economic synchronization among countries.
- 5 It is impossible to set a benchmark for identifying recession declines.
- 6 Adjusted GDP growth makes a big difference to recession assessment.

3 Agree or disagree with the following statements:

- 1 The best indicator of the recession is two consecutive quarters of negative GDP growth.

- 2 If GDP growth in one country is negative, this fact leads to the global economic downturn.
- 3 Emerging economies suffer from a crisis more seriously than developed economies.
- 4 Global output can never decline.
- 5 Russia is on the way to recovering from the recent crisis.
- 6 When annual global per capita growth is positive, the world is not in a recession.

Article 9

Cross Cultural Management

Ten Commandments of Intercultural Communication

More and more companies around the world are hopping national borders to conduct business. Regardless of the organization you join, you are likely to be dealing with people who come from various national, religious, and ethnic backgrounds. Communicating across language and cultural barriers at home will also challenge your skills. Without leaving your own country, you're likely to come into contact with people from a variety of backgrounds who work in your company, industry, and community.

Communicating with people from other cultures can be challenging. At the same time, your ability to foster successful communication between people of differing cultures will bolster your success in business and career. To overcome cultural barriers to effective communication, you must first learn what culture actually means. Culture is a shared system of symbols, beliefs, attitudes, values, expectations, and norms for behavior. Subcultures, in turn, are distinct groups that exist within a major culture.

Cultures differ in several ways that affect communication:

- Stability: conditions in the culture may be stable or may be changing either slowly or rapidly;
- Complexity: cultures vary in the accessibility of information;
- Composition: some cultures are made up of many diverse subcultures and generally, the fewer the subcultures in a person's background, the easier it is to communicate, because you have fewer potential differences to consider;
- Acceptance: cultures carry in their attitudes toward outsiders, some are openly hostile, some maintain a detached aloofness, and others are friendly, and cooperative toward strangers.

By bridging these differences, you can successfully achieve intercultural communication. However, the four elements of culture are very general in nature. They don't say much about how to communicate with persons from other cultures. Here are the so called ten commandments of intercultural communication.

I. Be aware of differing social values;

II. Be aware of differing status symbols and how to demonstrate them;

III. Be aware of decision making customs: not all people like to make decisions quickly and efficiently;

IV. Be aware of concepts of time: not all people like to see time as money;

V. Be aware of personal space: people from different cultures have different 'comfort zones';

VI. Be aware of cultural context: people from certain cultures (called 'high-context cultures') rely less on verbal communication and more on the context of nonverbal actions and environmental settings to convey meaning. People from low-context cultures like the USA rely more on verbal communication and less on circumstances and implied meaning to convey meaning;

VII. Be aware of body language: learn the basic differences in the way people supplement their words with body movement;

VIII. Be aware of different etiquette rules or manners: what is polite in one culture may be considered rude in another;

IX. Be aware of legal and ethical behavior;

X. Be aware of language barriers: English is the most prevalent language in international business, but it's a mistake to assume that everyone understands it.

Learning as much as possible about another culture will enhance your ability to communicate with its members. Read books and articles about the culture and talk to people who have done business with that culture's members. Concentrate on learning something about the culture's history, religion, politics, values, and customs. Find out about a country's subcultures, especially its business subculture, and any special rules of protocol.

Here are some tips when communicating interculturally:

- Take responsibility for communication
- Withhold judgments
- Show respect
- Tolerate ambiguity
- Look beyond the superficial
- Be patient and persistent
- Recognize your own cultural biases
- Be flexible
- Emphasize common ground
- Send clear messages
- Increase your cultural sensitivity
- Deal with the individual
- Learn when to be direct

How to Communicate in a Global World

Canadians are increasingly part of a global world. Canada itself is a fascinating mix of different cultures and ethnic backgrounds. This diversity brings a richness that offers opportunities for both occupational and personal growth. It also brings substantial challenges, particularly as it relates to communication. Everything changes when you work with someone from a different culture: how you say hello, what is appropriate to talk about, how you shake hands, how you give or take an order, what is funny, what it means to be a man or a woman, the role of a boss, how you deal with time and space, and many other issues.

Here are six practical tips to navigate the challenging terrain of dealing with inter-cultural issues.

1. Remember what works in your own culture is exactly what might not work in another culture. What might seem routine could be very inappropriate with someone from another culture. This might involve anything from whether or not to have an agenda for the meeting, the number of people have on your negotiating team, how timely you should be for the meeting, the communication style you use, and whether or not your agreement should be put in writing.

2. Build solid relationships before getting down to business. Not much is likely to get accomplished unless you intercultural counterpart feels good about dealing with you. For one

thing, smile. A genuine smile is a universal lubricant that says, "I enjoy doing business with you." Keep in mind that building a relationship with your intercultural counterpart will usually take a lot more time than what you may used to. Intercultural negotiations may take two or three times what you might experience in Canada.

3. Be yourself, but be an effective foreigner. This has to do with respect. You don't have to go native, but adapt your behaviour to those with different cultural backgrounds from you. Be culturally literate if you're traveling outside Canada - know how to read behaviors in the host country culture. Most people will give you an "A" for effort when they see that you are trying to learn about their culture.

4. Use language that is simple and accessible. Avoid slang and jargon. Terms like, "Let's cut to the chase," or "you can't squeeze blood out of a turnip" may or may not make sense if you're from Canada, but are less likely to be understandable elsewhere. Ask for clarification. Avoid telling jokes - they almost never make sense to someone from another culture.

5. Don't judge behaviour in old ways, and try to expand your comfort zones. Because a Brazilian gives you a hug upon greeting you, or stands close to you when talking, does not mean the person is pushy. The person is expressing friendship. Because an Indonesian does not sustain eye contact does not mean he's unassertive.

6. Adopt the Platinum Rule. Do unto others as they would have done unto them. This may not be what you would like to have done unto you. For instance, you might like a firm handshake or feel comfortable getting on a first-name basis early in a business discussion. This could be an affront to your counterpart in many parts of the world.

Managing in a Multicultural Environment

Effectively managing a multicultural business requires at least a basic knowledge of your employee's culture and traditions. Familiarity with both is essential because each has a bearing on an employee's every day behavior.

Our cultural identity helps us feel like we are "part" of the society around us. It keeps us from feeling isolated and sometimes it even helps us know how to react. For example, as Americans, we know it's appropriate to stand and place our hands over our hearts when we hear "The Star Spangled Banner" because it's part of our culture.

Traditions involving family, religion, education, and nationalism play a large role in anyone's life. Personal appearance, ethics, and etiquette are also factors to be considered.

Whether we realize it or not, culture and tradition are powerful principles we always carry with us. It's almost like carrying a cell phone. We take it for granted that our phone is in our pocket, but we don't think about it until it rings. Culture is like that. It's always with us even though we are unaware of it.

What rings your cultural bell?

Even though it's hard to make broad generalizations about culture, many studies have been conducted over the years on its importance to Hispanics. There are certain basic principles about Latino culture and tradition that make good survival skills for all American employers.

Family: Nuclear families are the foundation of Hispanic society. An intense love of family is a strong feature in Latinos employees.

To most, the family and its needs are even more important than work. Work is often seen as a "necessary evil" done for the purpose of earning enough money to satisfy the needs of the family.

As managers, we must also take into consideration the fact that many Hispanic employees have left close members of their families in Latin America. This is true for both first and second generation Hispanic employees.

Personal sacrifice in Hispanic families is the rule, not the exception. The estrangement and isolation that comes with being separated from parents, wives and children can be devastating. This causes severe depression, isolation and even substance abuse. Each of these becomes high risk factors for on the job accidents.

Children: Children in Latino families are cherished, protected and loved. A typical weekend is spent enjoying time together, preparing meals, visiting friends, or extended family. Children are more heavily influenced by their parents and extended family members rather than by those outside the family.

Religion: Religion and spirituality are also deeply rooted in Latin American culture. Almost 90% Latin Americans are Roman Catholic and most observe basic religious traditions, even though they might not attend church on a regular basis.

Throughout Latin America religious practices play a more visible role in the workplace than they do in the US. Many Hispanic managers feel these practices make a valuable contribution to overall worker morale.

An unusual feature of Latin American spirituality is an indefinable fatalism or fatalismo which is pervasive in the culture. Many Latinos have the underlying sense that their lives are controlled by fate; consequently, whatever success or tragedy befalls them is no result of their own actions. Whatever is supposed to happen, will happen.

This is almost opposite of the American belief that our success or lack of it depends solely on the choices we make and the hard work we put into it.

Nationalism: Nationalism is deeply ingrained in Hispanics. This is a fact that most Americans don't realize fully. When we see a person speaking Spanish, many automatically assume that the person is Mexican. Often that just isn't true. Spanish is spoken over a wide geographic area that includes many very different countries.

All of us are deeply proud of our roots. Latin Americans have deep attachments to their homelands and the unique culture that comes with that. Because you speak English, would you like to be mistaken for a Canadian instead of an American? Probably not!

It's savvy management for employers to know which countries their employees come from. Getting to know individual employees is a basic feature in successful Latin American management strategies. The boss becomes personally acquainted with each employee and knows a bit about his family. This is called "personalismo" and it's very important to workplace attitudes.

When "el jefe" or "el supervisor" recognizes an individual employee, he feels more respected and valued. That increases his loyalty to the company and to its leadership.

Etiquette: Basic etiquette and social skills are valued by Latin Americans. Good manners are a sign of solid upbringing. Training begins at the home and continues in school. Great emphasis is attached to shaking hands and greeting the staff each morning in the workplace.

Not only is this sort of etiquette valued in face to face interactions, it's also a part of good telephone communication. In a Latin American's eyes it's rude to "cut to the chase" on the telephone and immediately begin to discuss business without first asking how the person is that you are talking to. Next, to be truly polite you should ask how the family is doing.

Etiquette is so important on the job many think "por favor" and "gracias" are the two most important phrases in the Spanish language. These are definitely words that will help you get the job done.

Strategies for Success: There's no doubt that America's Hispanic workforce is going to become even more important to our country's economic growth and success. Now that you understand some of the basic attitudes your Hispanic workforce has, it's time to plot a course for your success in a multicultural environment.

1. Work aggressively to overcome the language barrier. Obviously, this means learning to speak some Spanish. You don't have to be fluent to be successful.
2. Make every effort to learn about the culture of your employees. This will help you build trusting relationships that Latinos value.
3. Develop an open culture in your workplace that accepts and appreciates the differences individual employees bring to your organization.
4. Establish employment policies carefully and communicate them so all employees understand your expectations for appropriate conduct on the job.
5. Acknowledge your employee's strong family ties and desire to return home periodically. Make every effort to develop staffing that is flexible enough to allow employees to return home for a period of time to visit their families and then return to the job.

Learning these simple, common-sense practices and principles will give you a positive edge in managing your multicultural work place.

1 Read the article and answer the following questions:

1. The conflict between globalization and localization has led to the invention of the word "globalization". How would you explain the concept of "globalization"?
2. Is it possible for multinational companies to use similar management methods in all their foreign subsidiaries? Should they adapt their methods to the local culture in each country or continent?
3. Prove that cultural awareness is important for businesspeople (use examples from the articles).
4. Do you think cultures are becoming more alike? Is this a good thing or a bad thing?
5. How can cultural differences affect doing business? Give examples from the articles.
6. Do you believe that it is possible to sum up national characteristics in a few words (like in the article "Managing in a Multicultural Environment")? Is there any truth in such stereotypes? Do you find such stereotypes useful or dangerous?
7. Could you exemplify the ten commandments of intercultural communication?
8. Are there any other tips concerning cross cultural management you would like to add to those mentioned in the articles?

Article 10

Is Management For Me?

Examine The Pros And Cons Of Taking A Management Path In Your Career. Are you wondering whether you want to be a manager, deciding if a management path is right for your career? Maybe the company has suggested a supervisory position for you. Maybe someone in your life is pushing you to "make more out of your life," Or are you trying to decide whether to get you Masters degree in your technical specialty or go for an MBA instead.

Whatever the reason you are considering a management career, this article will help you decide whether or not management is for you.

The Upside of Being a Manager There are many positives to being a manager. Managers generally are paid more than others in the company. They appear to have more power. And the power and pay differences tend to give the position more status or prestige.

Pay Certainly the top manager in a company, the Chief Executive Officer (CEO) is paid more than anyone else in the company. Managers below the CEO are generally paid more than everyone in their group as well, but not always. I managed a group of scientists in which the very top scientists were paid more than 1. Smart companies pay their people based on their value to the company, not on their title or position, and in that company, key scientists were more valuable than their manager.

Power Most people, including most managers, believe that managers have more power than the people in their groups. While it's true that managers commonly have certain functional authority delegated to them, like setting work schedules for the group, true power cannot be delegated to you from above. You are only as powerful as you are capable of making your group more successful. And while your ability to lead the group greatly influences it, your power comes from the willingness of the people in your group to grant it to you.

Status/Prestige In our society, people value titles. A title of Senior Vice President, Worldwide Marketing sounds much more impressive than Research Chemist. However, the marketing person may work for a 3-person company and make \$30,000 per year while the chemist works for a major oil company, supervises 4 other chemists, and makes well over \$100,000 per year.

Sense of Personal Accomplishment If your goal is to be CEO of General Motors, you probably should start now on a management career, If you want to be President of the United States, a management track isn't required. Several recent Presidents have managed nothing but their campaigns. If you want to brag to your mother-in-law about what a success you are, and power, prestige, and money are important to your definition of success, management may be they way to go. If you measure success by friendships and how soundly you sleep at night, a management career can give you that, but so can many others.

The Downside of Being a Manager Nobody likes the boss and it's lonely at the top. You're the person who always has to make the decision, right or wrong, and somebody is always out for your job. On top of that there are legal liabilities that non-managers don't have as well as financial restrictions.

Lonely At The Top You are not as close to the employees in your group when you are the boss. You can't afford to be. A manager needs to be a little removed from the employees in order to objectively make the hard decisions.

Many first time supervisors, promoted from within the group to supervise it, are amazed at how quickly former friends become cold and distant. Even an experienced manager, brought in from outside, finds the employees more aloof than they are with each other.

No Immediate Reinforcement A painter gets almost immediate feedback on whether or not he's doing a good job. Is the paint the right color; is it going where it should. A programmer also finds out pretty quickly whether or not a new sub-routine runs, Management isn't that way. Goals are usually more long-term, quarterly or even annual. The real measure of a manager's success, an improvement in their people management skill is even more long term and more difficult to manage.

If you want immediate feedback on how well you're doing, try widget manufacturing. If you can wait months or longer for feedback, management may be for you.

Buck Stops Here You may, and in most cases should, have your employees make many of their own decisions. However, ultimately the responsibility for the final decision rests with the manager. When it appeared that insulation might have damaged the space shuttle wing, it was a manager who had to make the decision. It's the manager's job to make the decision, right or wrong.

Somebody Always Wants Your Job There is always someone after your job. Sometimes several people are. As a first line supervisor, you may have several people in your group who

think they could do your job better and are actively working to get that chance. As CEO of a company, you have several people within your own organization who want your job and more people on the outside who are after it as well. They may not agree with the decisions you made (see above) or felt they could have made better decisions. You may have actually made a wrong decision and they will use that as leverage to try and push you aside.

The higher you go in any organization, the fewer positions there are at that level and the more competition there is for them.

Legal Liabilities Managers have legal liabilities that most workers don't. Managers frequently have to sign documents, they have to ensure the workplace is free from harassment, they have to keep their people safe. If a manager fails in any of these responsibilities, they may be held legally liable. **Financial Restrictions** Managers often have financial restrictions placed on them because of their position. The most common of these are the insider trading restrictions. The insiders list at a company is almost exclusively managers. While a worker can exercise stock options or trade in the company stock whenever they wish, the managers on the insider list are restricted to windows of time that exclude immediately before and after quarterly financial results are announced.

Weigh the Pros and Cons To decide whether a career in management is right for you, you have to weigh the pros and cons. You have to decide what's best for you, not what matters to someone else. If power, pay, and prestige are important to you, you may want to consider a career in management. However, if you don't like being legally or financially responsible for the actions of others, management may be a bad choice. In the real world, it's not going to be that cut and dried. There will be some things about management that appeal to you and others that don't. You have to weigh all the factors and decide.

Bottom Line Management as a career path is not right for everyone. You have to like responsibility. You have to enjoy working with people. You have to be able to deal with uncertainty and making decisions when you never seem to have all the facts in time. You probably will get paid more, but believe me you'll earn it.

However, when it all comes together; when all your people are pulling together toward the same goal and setting new records it can be a great feeling. When you see someone you trained go *off* on their own and become successful, you can take a certain amount of pride for having helped them get started. Management can be frustrating, and a lot of hard work, but I'm glad it's the choice I made.

Next Steps If you decide management is not for you, great. We all need talented people in our groups. If you decide you do want to start down the management path, start with this page of helpful information I put together for Managers just starting out: [Beginning Management](#).

1 Read the article and summarize pros and cons of a management career.

Article 11

Understanding Matrix Management

Matrix management came about as organizations recognized that, in an increasingly complex business world, they needed to provide balance between the key drivers of their business and find a more effective way of employing the skills and talents of individuals within their organization. It is a management system based on two or more employee reporting systems, linked both to the vertical organizational hierarchy, and to horizontal relationships. In other words, any employee within a matrix organization, reports upwards to superiors and, based on geographic product, or project requirements, may also report sideways to peers.

Under a matrix management system employees can be directed to where they are most needed and add the most value, for both the short term and long term.

Before you implement a matrix structure in your organization, be sure it is right for your business and its future strategy, and fits the skills and competences of your people.

What You Need to Know

On the surface it appears that the organization is the winner. A matrix structure can maximize the use it makes of individual skills while minimizing the burden on management. On the other hand, matrix structures bring new pressures on those who run the business. They have less control and are required to communicate more effectively. They need to introduce the systems and procedures that allow some control, but do not stifle the business-systems that encourage flexibility, yet ensure that conflicting needs do not hamper decision-making processes-as well as set the balance between responsibility and accountability for individuals. If they get it right, matrix management can be as good for the individual as it is for the organization.

In many organizations, management is either predominantly vertical or predominantly horizontal. Where matrix management has been introduced relatively recently, organizations are still learning how to manage both vertically and horizontally. Matrix management tries to provide the flexibility and responsiveness needed to be competitive. Balance means understanding the business issues and creating boundaries for roles to ensure that value is added. Too often, not enough time is spent clarifying what individuals, roles, and teams can contribute.

Matrix management has been used successfully for years by many well-established businesses - particularly in project management. For it to work the business case must be strong and the senior team must be committed to managing it well. This requires a clear understanding of the organization's objectives and of individuals' capabilities. The right systems, procedures, and resources need to be in place to meet these objectives, and management must be disciplined in not over-utilizing the human and physical resource.

In a poorly-implemented system, this can easily happen -which is why it is so important to clearly understand present procedures, how they should be modified, and how the matrix roles should be shaped to match the capabilities of the people in them. Training developments are key to the matrix's success. Allowing sufficient time is also essential-time for transition from the old to the new way of working, time for people to fine-tune their individual approaches, and especially time for planning. Communicating expectations to the people in the roles and to the rest of the business will help to cement success.

What to Do?

Think Before You Act

Changing an organization's structure is a major upheaval, so it is important to have mechanisms in place to help individuals, teams, and decision-makers cope with the inevitable disruption and confusion. It is also vital to be sure that such a change is right for your strategy and the business, and that you have the capability to deliver it. The following sections outline the points to consider in making the decision and the stages involved in implementing the change, should you decide to go ahead with it.

There are many organization evaluation tools available, which can help you analyze which structures work best for your business, given its culture, products and services, and market environment.

Implement the New System

Matrix management moves away from the hierarchical structures, clearly-defined lines of responsibility, and formal communication and decision-making channels that most businesses have become accustomed to. It is a culture change that will need to be planned and managed

over time, and not everyone will be comfortable with it. Be prepared for some casualties along the way, particularly among those who have a personal investment in their role or status in the hierarchy.

You will need to create new channels of communication so that you can monitor progress and receive feedback on the effectiveness of the matrix. Matrices tend to be dynamic, creating ongoing challenges and requiring ongoing decision making.

Steps in the implementation process should include:

- ✓ undertaking a talent audit and highlighting development needs;
- ✓ defining roles in terms of outputs, not inputs;
- ✓ aligning systems and procedures to support the new structure and behaviors;
- ✓ investing in training and development;
- ✓ coaching and supporting key people to adapt to the changes;
- ✓ communicating regularly to those affected;
- ✓ monitoring overall progress and making necessary adjustments.

Implementers:

- ✓ Choose an area of the business in which resistance to change is minimal.
- ✓ Plan the steps carefully, and make sure that senior management supports you.
- ✓ Build in time to communicate, so that objections can be addressed early in the process.
- ✓ Clearly define roles, responsibilities, and accountabilities.
- ✓ Set time objectives and measures for evaluating progress.
- ✓ Adjust reward programs-and be prepared for several iterations before finalizing them-which may only happen after implementation.
- ✓ Be willing to learn from both people and the process.
- ✓ Do a force field analysis to understand the need for the change versus the resistance you may encounter. This will allow you to set the appropriate pace for the initiative.
- ✓ Review and Refine

As we all know, successful organizations adapt to their environment. Regular reviews will help to identify any changes you need to make. Changes can be process oriented or structural in nature. Be prepared to redefine roles and move individuals. It is not easy to get the right balance between fluidity and structure, but the success of your matrix may depend on it.

What to Avoid

You Imitate Competitors

When we see our competitors moving to a matrix structure, we may assume that they have the key to achieving a competitive edge and that we must follow suit. This is a mistake; their culture may be more suited to this type of structure. Understanding your own business drivers, what is best for you, the talent you have, and the pressures you may be under are the only relevant factors to consider in making the decision to move to a matrix.

1 Read the article and answer the following questions:

- 1 What were the reasons for matrix management to come about?
- 2 To what extent can matrix structures be as good for the individuals as for the organizations?
- 3 What do you need to do to introduce matrix management?

- 4 What are the terms for this type of management structure to be a success?
- 5 What measures help to cement the success?
- 6 How is it possible to implement the new system?

Article 12

The end of advertising as we know it

The next five years will bring more changes to the advertising business than the previous 50 years. That's the conclusion of an IBM study of consumers and advertising experts. Read about the four major trends the research project sees emerging.

Everybody is well aware that the advertising game has undergone some pretty radical changes. Online advertising, animation, keywords and contextual ads, to name a few. But that's just the beginning according to IBM, which is predicting that the next five years will bring more change for the advertising industry than we saw during the previous 50 years.

That's the conclusion of an IBM Institute for Business Value report titled "The end of advertising as we know it". The study's results are based on the input of 2,400 consumers and 80 advertising experts. It invites us to imagine a bold new frontier in advertising, a marketing environment where:

- 1) Spending on interactive, one-to-one advertising formats surpasses traditional, one-to-many advertising vehicles that we've used for decades in the form of newspaper, radio stations and TV networks.
- 2) A significant share of ad space is sold through auctions and exchanges, rather than proprietary channels.
- 3) Advertisers know who viewed and acted on an ad, and pay for their advertising based on results rather than "impressions."
- 4) Consumers self-select which ads, choosing to receive only those messages about products and services that interest them. They then share preferred ads with their peers.
- 5) User-generated advertising that is as prevalent as spots created by professional advertising agencies.

Naturally, these conclusions don't bode well for radio, television and newspaper advertising, though that is assuming their operational models don't undergo some significant changes, which is already happening. Traditional media outlets all have websites and are experimenting with new advertising models and packages. This aside, notions that companies are going to entirely abandon brand-building ad campaigns entirely in favor of measurable direct-response campaigns is surely folly.

Still, statistics show there is a major reordering of spending priorities underway by advertisers, as more and more ad dollars continue migrating from traditional media venues to online channels. This is due in part to the high priority advertisers place on reach young people who haven't yet established their buying patterns.

The IBM report believes there are four powerful trends at work that are reconfiguring the advertising business.

Attention. Consumers are increasingly in control of how they view, interact with and filter advertising in a multimedia environment. TiVo alone shook up the television advertising business, as viewers shifted their attention away from linear TV watching and have adopted tools that allow them to skip advertisements, as well as rate their favorite ads and easily share them with friends. This is happening while people spend less time with tradition media outlets and more time with online media. Those surveyed for the IBM report say they spent as much time online as they do watching television.

Creativity. Technology has unleashed the creativity of everyday people. Popularity of user-generated and peer-delivered content is rising. People aren't happy just consuming media; they want to participate in its creation. New ad revenue-sharing models – such as YouTube, Crackle and Current TV – have allowed amateurs and semiprofessionals to create low-cost advertising

content. IBM's study indicates the trend will continue. Example: User-generated content sites were the top destination for viewing online video, attracting 39 percent of survey respondents. Meanwhile, established media players, like publishers and broadcasters, are taking on traditional agency functions and developing more of their own creative.

Measurement. Advertisers are demanding more targeted and measurable advertising campaigns, putting pressure on the traditional mass-market model created by newspapers, radio and television. Two-thirds of the advertising experts IBM polled expect results-based formats to account for 20 percent of ad spending within three years. Those dollars will be shifted from the currently dominant impression-based model. The exodus from traditional media ad campaigns began at least a couple of years ago and shows no signs of letting up.

Advertising inventories. New advertising industry players are making ad space that once was proprietary available through open exchanges. As a result, more than half of the ad professionals polled expect that within the next five years open platforms will account for 30 percent of the revenue currently flowing to proprietary advertising channels, such as TV channels and radio stations. Mighty media empires have already been crippled by the new world order created by the internet. Ad exchanges will further democratize the business and take the media moguls down yet another peg.

Advertising campaigns have been a key component of corporate empire building for generations. The advertising agency business itself became a big industry. Those were simple days by comparison to the fragmentation taking place today. New technologies have proliferated options for ad creation, placement, targeting and measurement. The array of diagnostics available for analyzing online performance is seemingly endless, and technology's rapid advance means we've just reached the edge of this new landscape.

It's all become very unpredictable, interesting and egalitarian.

Mike Consol

1 Read the article and answer the following questions:

1. Write one sentence reporting something you learned from this article.
2. Sum up the advertising business changes mentioned in the article.
3. Comment on their advantages and disadvantages from the viewpoint of consumers, admen, businessmen and traditional mass media.
4. Can you think of any other changes to take place in (the near/distant) future in the sphere of advertising?
5. How can all these changes influence the quality and amount of advertising?
6. Do you think the advertising business changes will affect the impact and role of advertising in the world?
7. Is it possible that they will change the nature, character, essence of advertising?

Article 13

Top 10 Principles for Positive Business Ethics

Business ethics have become a hot-button topic. There are often ethical conflicts between making money and doing what is right. There can be dilemmas about doing what is best for your employer, what's best for your own career and doing what's best for the customer. Business

ethics is about negotiating these mine-fields. Here are Top 10 Principles for Positive Business Ethics:

1. Business Ethics are Built on Personal Ethics. There is no real separation between doing what is right in business and playing fair, telling the truth and being ethical in your personal life.
2. Business Ethics are Based on Fairness. Would a disinterested observer agree that both sides are being treated fairly? Are both sides negotiating in good faith? Does each transaction take place on a level playing field? If so, the basic principles of ethics are being met.
3. Business Ethics Require Integrity. Integrity refers to wholeness, reliability and consistency. Ethical businesses treat people with respect, honesty and integrity. They back up their promises, and they keep their commitments.
4. Business Ethics Require Truth-telling. The days when a business could sell a defective product and hide behind the buyer beware defense are long gone. You can sell products or services that have limitations, defects or are out-dated, but not as first-class, new merchandise. Truth in advertising is not only the law, business ethics require it.
5. Business Ethics Require Dependability. If your company is new, unstable, about to be sold, or going out of business, ethics requires that you let clients and customers know this. Ethical businesses can be relied upon to be available to solve problems, answer questions and provide support.
6. Business Ethics Require a Business Plan. A company's ethics are built on its image of itself and its vision of the future and its role in the community. Business ethics do not happen in a vacuum. The clearer the company's plan for growth, stability, profits and service, the stronger its commitment to ethical business practices.
7. Business Ethics Apply Internally and Externally. Ethical businesses treat both customers and employees with respect and fairness. Ethics is about respect in the conference room, negotiating in good faith, keeping promises and meeting obligations to staff, employers, vendors and customers. The scope is universal.
8. Business Ethics Require a Profit. Ethical businesses are well-run, well-managed, have effective internal controls and clear expectations of growth. Ethics is about how we live in the present to prepare for the future. A business without profits (or a plan to create them) is not meeting its ethical obligations to prepare for the future well-being of the company, its employees and customers.
9. Business Ethics are Values-based. The law and professional organizations must produce written standards that are inflexible and universal. While they may talk about ethics, these documents are usually prescriptive and refer to minimal standards. Ethics are about values, ideals and aspirations. Ethical businesses may not always live up to their ideals, but they are clear about their intent.
10. Business Ethics Come From the Boss. Leadership sets the tone, in every area of a business. Ethics are either central to the way a company functions, are they are not. The executives and managers either lead the way, or they communicate that cutting corners, deception and disrespect is acceptable. Line staff will always rise, or sink, to the level of performance they see modeled above them. Business ethics starts at the top.

Ethics is about the quality of our lives, the quality of our service, and ultimately, about the bottom line. An unhappy customer complains to an average of 16 people. Treating employees, customers, vendors and the public in an ethical, fair and open way is not only the right thing, in the long run; it's the only way to stay in business.

Philip E. Humbert

1 Read the article and answer the following questions:

- 1 What does the term *business ethics* mean?
- 2 Why have business ethics become a hot-button issue nowadays?
- 3 Could you comment on the above-listed principles? (Express your agreement or disagreement; prove your point of view; cite some facts to exemplify the principles.)
- 4 How could these 10 principles be listed in order of importance (from your point of view)?
- 5 Are there any principles that you think should be added to this list?

Article 14

Closing the dustbin lid

Banks will soon find it a bit harder to game the euro-zone's liquidity support

No one could accuse the European Central Bank (ECB) of taking its lead from America. While policymakers there contemplate the salvation of Fannie Mae and Freddie Mac, the troubled government-sponsored mortgage firms, the ECB is set to tighten up its rules to ensure that what it offers to banks is strictly liquidity support, and nothing more. A change to the rules that govern its money-market operations could be agreed on by the bank at its next rate-setting meeting on September 3rd and 4th.

If so, it will mark a minor reversal in a global trend. As the credit crunch has intensified, central banks have relaxed the conditions for supplying ready cash to commercial banks. The Federal Reserve has made loans available for longer, and to more banks, to provide some security of funding. The Bank of England has temporarily widened the range of securities it accepts to include less pukka bonds, such as asset-backed securities (ABS).

Jean-Claude Trichet, the ECB's chief, has been able to boast that, unlike these central banks, the ECB has not had to change its lending policy. But there is growing concern that the ECB's liberality is being abused. A worry is that banks in countries where housing busts have made investors wary of mortgage-backed assets have created securities for the express purpose of gaining central-bank funding. This practice may be exposing central banks to too much credit risk, as well as stalling the recovery of the market for mortgage-backed assets.

There are signs of an increased dependence on ECB funding in some markets. The supply of central-bank cash in Ireland and Spain has more than doubled in the past year, both in size and as a share of the euro-area total. Ireland's huge share is bloated by lending to non-Irish banks located in Dublin. Fitch, a credit-rating agency, said in May that standards for newly minted mortgage-backed securities in Spain had slipped since the credit crunch started. Despite this, such securities are appraised at close to their face value. Because trading in ABS is so limited, there is no reliable market benchmark.

Another concern is that affiliates of foreign banks are using the ECB as a source of funds for lending outside the euro area. Macquarie, a Sydneybased investment bank, was recently able to secure an ECB loan through a euro-area affiliate, putting up a security backed by Australian car loans.

The ECB has been discussing for several months how to tighten the rules to prevent such abuses, without disrupting its cash lifeline to banks. One idea is to increase the "haircuts" it subtracts from the market value of collateral, in order to protect against a decline in asset prices (the bigger the haircut, the smaller the amount that can be borrowed). Haircuts vary from less than 1 % for the safest and most liquid government bonds to 18% for some long dated asset-backed securities. Increasing the haircuts for some securities would *offer* extra protection against the risk that initial valuations of collateral are too generous.

When accepting collateral, the ECB could also restrict or ban the use of some securities that seem to have been created primarily to take advantage of central-bank funding. One tactic would be to rule that only a small fraction of any ABS or corporate-bond issue could be permissible. A

severe haircut on newly created securities that have not been traded in private markets may be considered too. The ECB could insist that collateral is backed by income streams in euros, which would curb banks from using its funds to finance loans made outside the euro area.

Yves Mersch, head of Luxembourg's central bank and a member of the ECB's governing council, said at the weekend that any adjustments to the bank's collateral policy would amount to fine-tuning. The bank is unlikely to want to disrupt the flow of liquidity by making big changes.

The ECB's main concern should be to shield its constituent central banks from the risk of loss if a bank defaults, and to ensure that banks are not shifting their credit risk onto the ECB on favourable terms. That would amount to a subsidy to those banks putting up poor-quality collateral. Protecting central-bank capital is especially important in the euro area, which has no central fiscal authority. If a multinational bank collapsed and defaulted on its loans from the central bank, making good on any losses on the collateral would be a messy business.

1 Read the article and answer the questions:

- 1 What do you mean by "haircut" in the described financial environment?
- 2 Explain what is implied by the liquidity of a bank
- 3 What circumstances was the situation in the European banking sphere deteriorated by?
- 4 Describe the level of an increased dependence on ECB on some markets (use the chart).
- 5 Give a summary of the article, using up-to-date information concerning the matter described.

Article 15

Competition is all

There is more to making markets work than *laissez faire*

Questions surrounding competition policy tend to divide economists — and not necessarily along party lines, so to speak. Mainstream pro-market economists agree almost to a man that competition is an indispensable spur to efficiency and innovation, and hence to higher living standards and faster economic growth. There is far less agreement over the character and extent of the government intervention that is required to make sure competition thrives. Recall, for instance, how the Microsoft anti-trust case divided the economics profession between those who thought that vigorous enforcement action was called for and those who felt that Microsoft's dominance of its markets could and should be left to correct itself.

In the annual public lecture of Britain's Royal Economic Society, John Vickers, a distinguished scholar and chairman of Britain's Office of Fair Trading (OFT), points out that this tension in economics goes back a long way. Just compare, he says, two of the best-known quotations from Adam Smith:

It is not from the benevolence of the butcher, the brewer or the baker that we expect our dinner, but from their regard to their own interest.

People of the same trade seldom meet together, even for merriment or diversion, but the conversation ends in a conspiracy against the public, or in some contrivance to raise prices.

The point of the first quotation is to say that self-interest, uncoordinated except by the invisible hand (that is, by competition), promotes the public good. The second says, in contrast, that producers set out to subvert competition unless they are somehow prevented from doing so. So the first remark is broadly sympathetic to the principle of *laissez faire*, whereas the second apparently takes an opposite view. But Mr Vickers explains that Smith's comments must be seen as complementary rather than contradictory. Questions about the desirability of competition, especially those bearing on how best to arrange incentives so that welfare is improved, must be

kept separate from questions about the inevitability of competition. «There is no inconsistency in regarding competition as beneficial but vulnerable to being undermined — for example, by cartel activity.»

Mr. Vickers argues that the right way to think about competition policy is to see it as a form of regulation expressly intended to bring out the best of *laissez faire*. To the extent that competition policy succeeds, other forms of economic regulation will then become less necessary. Thus, judicious use of one kind of economic regulation — competition policy — can hope to lower the aggregate burden of all kinds taken together.

Seen this way, competition policy extends far beyond antitrust as traditionally defined. Notably, Mr. Vickers regards reform of Europe's common agricultural policy as a species of (long-awaited) competition policy. Cartel-busting, though, remains a central concern. And in this area Mr. Vickers reports that efforts in Europe have been stepped up. Britain, in particular, he says, has learned from America's experience. America relies heavily on combining leniency for those who first come forward with information and severity against hard-core offenders. Promising partial or total immunity to whistle-blowers transforms the incentives facing cartel members, making their conspiracies against the public far less stable, even before the trust-busters turn their gaze upon them. The British authorities have adopted this strategic use of leniency.

Mr. Vickers also argues that broad-based deregulation should often be regarded as a primary tool of competition policy — not a view that the OFT or similar agencies have always eagerly espoused. Much of the public may be sceptical too, often regarding efforts to replace direct control with competition as a cause of subsequent grief. Excellent reading on this is a new paper by Alfred Kahn, doyen of America's regulation economists. In a study jointly published by the American Enterprise Institute and the Brookings Institution, Mr. Kahn assaults the widely held view that America's deregulation of airlines and telecoms has been a terrible failure — and the main cause of the financial disasters lately visited upon those industries.

1 Read the article and answer the following questions:

- 1 How does the extent of the government intervention affect competition?
- 2 How did the Microsoft anti-trust case divide the economics profession?
- 3 What is the main point of the first / second Adam Smith's quotation?
- 4 What quotation is sympathetic to the principal of *laissez faire*?
- 5 Are the Smith's comments complementary or contradictory?
- 6 According to Mr. Vickers what is the right way to think about competition policy?
- 7 What is the central concern of the competition policy?
- 8 What has Britain learned from America's experience of cartel-busting?
- 9 What is a primary tool of the competition policy?
- 10 According to Mr. Kahn what was the main cause of the financial disaster which had stricken airlines and telecoms?

2. Are these statements *correct* or *incorrect* according to the text?

- 1 Mainstream pro-market economists agree that competition is an important spur to faster economic growth.
- 2 John Vickers states that competition disputes have arisen recently.
- 3 Adam Smith's quotations should be seen as contradictory.
- 4 If the competition policy succeeds, other forms of regulation will become irreplaceable.
- 5 Leniency for hard-core offenders is the core principle of America's competition policy.
- 6 Total immunity makes conspiracy against the public far more unstable.
- 7 OFT has always eagerly espoused deregulation as a primary tool of the competition policy.

Article 16

On line banking

Home banking

Self-service banking for consumers and small business owners, enabling users to perform many routine functions at home by telephone, or cable modem connection. Home banking, also called on-line banking or PC banking, gives consumers an array of convenient services: they can move money between accounts, pay bills, check balances, and buy and sell mutual funds and securities. They can also look up loan rates and see if they qualify for a credit card or mortgage.

Home banking services date to the early 1980s, and since then have grown enormously as home computers become more affordable and easier to use. The ability to transact banking accurately and in the privacy of the home any time of the day has made home banking an attractive alternative to visiting local financial institutions. In the 1990s, financial institutions broadened their home banking services by giving consumers direct access to banking information via the Internet enabling many to do their banking from anywhere in the United States or around the world.

Online banking

Online banking (or Internet banking) is a term used for performing transactions, payments etc. over the Internet through a bank, credit union or building society's secure website. This allows customers to do their banking outside of bank hours and from anywhere where Internet access is available. In most cases a web browser such as Internet Explorer or Mozilla Firefox is utilized and any normal Internet connection is suitable. No special software or hardware is usually needed.

Features

Online banking usually offers such features as:

- bank statements, with the possibility to import data in a personal finance program such as Quicken or Microsoft Money
- electronic bill payment
- funds transfer between a customer's own checking and savings accounts, or to another customer's account
- investment purchase or sale
- loan applications and transactions, such as repayments
- account aggregation to allow the customers to monitor all of their accounts in one place whether they are with their main bank-or with other institutions.

There is a growing number of banks that operate exclusively online. Because these online banks have low costs compared to traditional banks they can offer high interest rates.

Security

Protection through single password authentication, as is the case in most secure Internet shopping sites, is not considered secure enough for personal online banking applications in some countries. Online banking user interfaces are secure sites (generally employing the https protocol) and traffic of all information - including the password - is encrypted, making it next to impossible for a third party to obtain or modify information after it is sent. However, encryption alone does not rule out the possibility of hackers gaining access to vulnerable home PCs and intercepting the password as it is typed in (keylogging). There is also the danger of password cracking and physical theft of passwords written down by careless users.

Many online banking services therefore impose a second layer of security. Strategies vary, but a common method is the use of transaction numbers, or TANs, which are essentially single, use passwords. Another strategy is the use of two passwords, only random parts of which are entered at the start of every online banking session. This is however slightly less secure than the TAN alternative and more inconvenient for the user. A third option, used in many European countries and currently being trialled in the UK is providing customers with security token devices capable of generating single use passwords unique to the customer's token (this is called two-factor authentication or 2F A). Another option is using digital certificates, which digitally sign or authenticate the transactions, by linking them to the physical device (e.g. computer, mobile phone, etc). While most online banking in the United States still uses single password protection, the FDIC has issued regulations requiring that banks implement more secure authentication mechanisms by the end of the year 2006.

Banks in many European countries (including the Scandinavian countries, The Netherlands, Austria and Belgium) are offering online banking for e-commerce payments directly from customer to merchants. For instance, see IDEAL.

Fraud

Some customers avoid online banking as they perceive it as being too vulnerable to fraud. The security measures employed by most banks are never 100% safe, but in practice the number of fraud victims due to online banking is very small. Indeed, conventional banking practices may be more prone to abuse by fraudsters than online banking. Credit card fraud, signature forgery and identity theft are far more widespread "offline" crimes than malicious hacking. Bank transactions are generally traceable and criminal penalties for bank fraud are high. Online banking can be more insecure if users are careless, gullible or computer illiterate. An increasingly popular criminal practice to gain access to a user's finances is phishing, whereby the user is in some way persuaded to hand over their password (s) to a fraudster, you should use online banking ok son!

1 Read the article and answer the following questions:

- 1 What operations and services can be available due to home banking?
- 2 Speak about the security of remote banking.
- 3 Discuss pros and cons of home banking.

Article 17

Smart cards: the ultimate plastic

Empty out the contents of your wallet, and you're likely to find a jumble of plastic and paper--credit cards, a driver's license, a health-care ID, perhaps a few frequent-flier cards. You'd also find a fistful of dollar bills and loose change. What if you could combine all of those things into one neat credit card-size package? Instead of fumbling for coins when you make a phone call or hop onto the subway--just insert the card into a special slot. Doctor's appointment? The card contains your medical history and insurance information.

That's the promise of smart cards--slips of plastic that resemble a credit card, but with one big difference: Embedded in them is a computer chip that can store 500 times the data of a magnetic stripe card. For now, most smart cards handle a single task, such as storing electronic "money," which can be downloaded from your bank account.

In the years ahead, though, a single card might handle many of the tasks mentioned above. Either way, the marriage of silicon and plastic could be the biggest leap in consumer convenience since automatic teller machines.

For millions of people around the globe, they already are. In Europe, where phone rates are high, smart cards have long been a popular alternative to credit cards, which require an expensive phone call to a central database to authorize each transaction. The chips in smart cards make it possible to authorize a purchase on the spot. But in the U.S., where telephone costs are low and magnetic-stripe credit cards are the plastic of choice, there has been little interest in smart cards. Analysts estimate only 2% of all smart cards are used in the Americas, while Europe claims 90%.

That's about to change. After years of predictions, smart cards may finally be poised for takeoff in the U.S. Banks and other card issuers say the capabilities of magnetic stripe cards are tapped out. They see smart cards as a way to offer brand-new services. A single smart card, for instance, can be used to buy an airline ticket, store it digitally and track frequent-flier miles.

And there's a bigger force at work: the Internet. As electronic commerce gains steam, smart cards provide a crucial link between the Web and the physical world. The same digital money used to buy things on the Net - including purchases under \$5 for which credit cards are prohibitively expensive - can be downloaded from your online bank account onto a card. That card could then be used to buy milk at the corner grocery store. Smart cards and E-cash could make up half of the \$7.3 billion in online sales expected by 2000, figures market researcher Jupiter Communications Inc.

Such possibilities are fueling heady forecasts. Research firm Dataquest Inc. predicts that by 2001, smart-card shipments in the Americas will grow to 6.8 million or 20% of the estimated 3.4 billion units worldwide. "The Internet combined with the development of electronic cash will finally start the smart-card revolution in the U.S.," says Keith S. Kendrick, senior vice-president, smart payments, with AT &T Universal Card.

There's already a flurry of activity. Credit and debit-card companies from AT &T to VISA are migrating from magnetic stripe-based cards to ones with microchips. Hewlett-Packard Co. on Apr. 23 said it would spend \$1.18 billion to acquire VeriFone Inc., which makes smart-card readers, as part of a broad push into electronic commerce. Sun Microsystems Inc. is promoting its Java software as an operating system for smart cards. And in April, GE Capital took a stake in Gemplus Card International, a French smart-card maker (box). "Everyone's getting positioned," says Mike Nash, the chief executive of DigiCash, a Dutch supplier of E-cash software that has just moved its headquarters to Silicon Valley.

This optimism will be put to the test as several smart-card experiments are rolled out in the U.S. this year. In October, Citibank and Chase Manhattan Corp. will issue 50,000 cards on Manhattan's Upper West Side, where 500 merchants will accept the cards for payment. The pilot was pushed back a year when Chase switched from proprietary technology to E-cash software from Mondex International, in which the bank took a stake last year.

AT &T, another Mondex investor, is testing a card at its Jacksonville (Fla.) Universal Card headquarters, where employees use them in the cafeteria. This summer, it will test Mondex on the Net. Says Janet Hartung Crane, CEO of Mondex USA: "This year and the next are lab years."

If past experience is any indication, these latest pilots will have to work overtime to lure both consumers and merchants. The most ambitious U.S. smart-card trial to date was hosted by VISA, which allowed visitors to last summer's Olympics to use the cards at 1,500 participating Atlanta merchants. Technically, it went off without a hitch. But not enough merchants participated or were properly trained to drum up excitement--and purchases. Similarly, in San Francisco, Wells Fargo & Co. has been testing a smart card over the past year using the Mondex system among 500 employees. They can use the card in the company's cafeteria as well as at a handful of nearby stores, delis, and coffee shops. "We love Mondex sales. There's no cash, no paperwork involved," says Chelsea O'Hara, store manager at Papyrus, a card shop two blocks from the bank's offices. The only problem: "It hasn't brought in much business," she says.

Just like ATMs, which took a decade to catch on with consumers, smart cards may take years before they reach widespread use. For one, they require a massive retrofitting of the magnetic stripe and ATM infrastructure that has been built up over the years. There's also the matter of standards, which will be needed to ensure that smart cards from different suppliers will work in the same card readers. VISA, MasterCard International, and Europe's Europay are working on a common format.

The pieces are starting to fall into place. Many PCs, keyboards, and Web TVs, for example, will be shipped with smart-card readers in 1998. Microsoft Corp., along with HP and other hardware makers, is pushing a smart-card specification for PCs and will include electronic wallet software in a version of its Internet Explorer browser due this summer. And in the Manhattan trial later this year, Citibank and VeriFone plan to test personal ATMs for downloading money into a smart card from home.

But for the best take on the future of smart cards, ask the next generation of consumers. Drew Pullman, a junior at John F. Ross high school in Guelph, Ont., which began a communitywide pilot in February, fits the bill. He uses his card to buy lunch, CDs, clothing, and gas. He loves the convenience. "It's just like cash, except better," he says.

Now that's a ringing endorsement.

By Amy Cortese in New York

1 Read the article and answer the following questions:

1. What are the advantages of smart cards in comparison with other types of cards?
2. Why aren't smart cards so common in the use now than they are in Europe? Due to what will the situation change?
3. Give examples of several smart-card experiments being under way in the USA?
4. How much time will be required for smart cards to reach widespread use?
5. What are your views on the subject?

Article 1

Электронная коммерция и новые организационные формы компаний

В течение сравнительно короткого срока сеть Интернет проделала большой путь от отдельных линий связи для обмена информацией между научными институтами США и Европы, работающими над совместными проектами (преимущественно военного назначения), до глобальной информационной среды, распространенность которой в США сравнима с телефонной связью.

Бизнес с использованием Интернет возник сразу после открытия сети гражданским организациям и пользователям. С самого начала это было предоставление доступа, электронной почты и места для размещения информации. Дополнительным толчком к росту числа пользователей и деловой активности стала разработка спецификаций языка описания гипертекстовых страниц HTML, протокола их передачи по сети HTTP, а также программы для просмотра страниц гипертекста — т.н. браузера. Благодаря этим инновациям информация в Интернет получила современный вид: иллюстрированный, многоцветный, с разнообразными шрифтами. Размещение информации в Интернет стало на вполне законных основаниях называться “электронной публикацией”. Как следствие возникла необходимость в таких услугах как дизайн, верстка, программирование (сначала на языке HTML, а с появлением расширений и на Java, Perl и др.). Появились агентства Web-дизайна, которые занимаются созданием информационных ресурсов клиента в Интернет “под ключ”. Электронная публикация открыла дорогу Интернет-изданиям, Интернет-рекламе и всему тому, что люди привыкли видеть на бумаге.

С появлением возможности безналичной электронной оплаты товаров и услуг и использования глобальной сети для проведения транзакций по всему миру появилось такое уникальное явление как “электронная коммерция”. Многие Web-каталоги, существовавшие на тот момент в рекламных и информационных целях, были дополнены возможностью немедленного приобретения товара.

В настоящее время сложилось стойкое мнение, что электронная коммерция ограничивается продажами в Интернет. На самом деле это явление гораздо шире. Электронная коммерция начинается там, где появляются средства автоматизации бизнеса, и используется глобальная сеть для деловых применений. В связи с этим, в данной статье будут рассмотрены качественно новые формы организации предприятий — сетевые и виртуальные корпорации. Сетевой характер предприятий проявляется в том, что глобальная сеть используется для обмена необходимой информацией между географически удаленными подразделениями компании. В статье будут изложены достоинства и недостатки организационных форм корпораций, подчеркнуты новые возможности для участия в них российских специалистов, изложены проблемы, с которыми сталкивается руководство в ходе управления предприятиями такого рода. Также будет описан один из возможных путей решения “генетических” проблем сетевых и виртуальных корпораций.

Новые формы организации бизнеса с использованием современных средств передачи данных

В развитых странах электронная коммерция в виде продаж товаров и услуг с использованием доступа по сети широко представлена не только благодаря высоким

темпам технического прогресса, но и ввиду подготовленности населения к подобному виду сервиса. Дело в том, что в развитых странах десятилетиями практикуется приобретение товаров по каталогам, под заказ с доставкой на дом. В России развитие торговых отношений подобного рода пока находится на низком уровне. Более того, практически полное отсутствие стандартов качества выработали такую модель поведения покупателей, что любую вещь перед приобретением необходимо внимательно осмотреть, пощупать, проверить. Таким образом, даже если за один день электронные платежи станут столь же распространены и доступны как в США, Web-магазины не получат широкой клиентуры. Это касается не только России и СНГ, но и некоторых государств Восточной Европы и практически всех развивающихся стран. Однако электронная коммерция в иных формах уже существует в России, более того, она России необходима.

В настоящее время фирмами широко используется частичная или полная передача выполнения отдельных бизнес-функций и даже частей бизнес-процесса сторонним лицам и/или организациям. Это явление получило название аутсорсинг. Широкое развитие на Западе аутсорсинг получил по ряду причин.

Во-первых, это рост интенсивности конкурентной борьбы во всех секторах рынка и связанная с ней необходимость достижения наивысшей эффективности всех операций компании, стремящейся к завоеванию стабильного и долговременного преимущества над конкурентами. Достичь самостоятельно максимального повышения результативности всех операций компании практически невозможно, а иногда и нецелесообразно. Можно довести до совершенства выполнение ключевых функций, а остальную работу доверить тем, у кого она получается лучше остальных. Таким образом, для многих компаний привлечение сторонних организаций для проведения отдельных работ стало неожиданным и эффективным выходом. Трудно не согласиться с тем, что всегда существуют компании, способные выполнять относительно независимые функции бизнеса с наибольшей, практически недостижимой эффективностью.

Во-вторых, это стремление компаний быть “глобальными”, то есть быть представленными своей продукцией и услугами по всему миру. Для этого, в первую очередь необходимо отсутствие жесткой “привязки” к определенной территории. Например, собственные производственные мощности, служба доставки или сеть магазинов являются не то чтобы серьезной помехой, а скорее излишней роскошью для фирмы, переходящей от рынка одной страны к другой, по крайней мере, на начальном этапе.

Третий момент, прежде всего, связан с увеличивающейся ролью малых предприятий в мировом бизнесе. Аутсорсинг дает возможность глобального присутствия какой-либо компании на рынках многих стран без необходимости практически пропорционального роста персонала для обслуживания новых рынков сбыта и/или производственных мощностей. То есть относительно небольшая компания может, с привлечением малых предприятий, работать по всему миру из центрального офиса или “штаба”, сохраняя контроль над выполнением поставленных задач в рамках выбранной стратегии.

Рассмотрим структуру организации, которая является подрядчиком для аутсорсинговых компаний. Новый подход к организации предприятия с разделением полномочий между его подразделениями получил название “динамической сетевой организации” или организации с модульной структурой. Сетевая структура означает распределение основных функций между отдельными подразделениями и организациями. Координация действий осуществляется небольшим центральным офисом или “брокером”.

Главное отличие такой структуры в том, что основные операции, такие как производство, разработка новой продукции, сервис, бухгалтерский учет не собраны под одной крышей, а выполняются отдельными организациями (подразделениями) по контракту или по какой-либо другой договоренности. Связь центрального офиса с данными организациями (подразделениями) осуществляется (как правило) с использованием электронных средств и глобальной сети передачи данных. Революционность этого подхода к созданию бизнес-организации состоит хотя бы в том, что, полагаясь на привычные определения и понятия трудно представить, что из себя представляет и где именно находится подобная организация. В качестве примера можно привести фирму, занимающуюся разработкой программного обеспечения. Разработка различных частей крупного программного продукта (ядро, оболочка), как правило, идет с привлечением команд по всему миру. Крупные промышленные фирмы, специализирующиеся на выпуске электронной аппаратуры и компьютеров, такие как Compaq и IBM, прежде полностью выполнявшие самостоятельно весь цикл разработки и производства техники, теперь заказывают по своим чертежам и технологическим картам производство аппаратуры азиатским компаниям. Так им удается понизить себестоимость своей продукции и легче выдерживать конкуренцию с производителями более дешевых аналогов.

Для связи с партнерами и подразделениями широко используются возможности глобальной сети, такие как электронная почта и видеоконференции.

Несмотря на то, что в области применения сетевых технологий компьютерщикам “все карты в руки”, самой первой компанией, которая в ходе расширения и глобализации бизнеса применила модульную структуру и добилась оглушительного успеха, была Nike — лидер американского рынка по производству и продаже спортивной одежды и инвентаря (рис. 1).

Сетевая или модульная структура дает множество преимуществ. В первую очередь — это возможность сконцентрировать усилия персонала на решении нескольких основных задач, заказывая выполнение других функций, таких как доставка, бухгалтерский учет, а также производство специалистам вне компании. Модульная корпорация представляет собой костяк, окруженный гибкой сетью наилучших поставщиков необходимых услуг, которые как модули в конструкторе могут быть задействованы или исключены по мере необходимости.



Рисунок 1. Укрупненная структура сетевой организации на примере подразделения спортивного инвентаря компании Nike

Важнейшим преимуществом является присутствие организации во многих странах мира, а также возможность завоевывать рыночные позиции везде, где есть такая возможность. Сетевая организация консолидирует ресурсы по всему миру с целью добиться наилучшего качества продукции при максимально низкой стоимости, что

является одним из решающих факторов для достижения устойчивого преимущества над конкурентами. Преимуществом является также гибкость в выборе рабочей силы, поскольку выполнение любой функции, будь то инженерная разработка или сервис можно заказать, условно говоря, любой профильной компании в какой угодно точке мира. Причем, компании-исполнители каждой функции могут быть заменены более предпочтительными без особых ограничений, таких как необходимость приобретения завода и необходимого оборудования. Модульная организация может постоянно менять свою структуру для того, чтобы выходить на рынок с новой продукцией. Другой, не менее важный аспект — это более высокая производительность и удовлетворенность выполняемой работой теми, кто работает в головном офисе, благодаря существенно более гибкой структуре предприятия. Причем структура сетевой (виртуальной) корпорации — наиболее гибкая из всех возможных форм существования деловых организаций.

Одним из наиболее существенных недостатков сетевой структуры является слабость непосредственного контроля над всеми процессами. Руководители предприятия не имеют возможности наблюдать за ходом выполнения поручений, поскольку большинство подчиненных удалено географически и доступно только по каналам электронной и телефонной связи. Вторая, и не менее серьезная проблема касается сильной зависимости от работы смежников. Если нанятая фирма провалит заказанные поставки, работы, услуги, уйдет из бизнеса или сгорит завод, где заказано производство конкретной продукции, то весь бизнес окажется под угрозой провала. Эта неопределенность усугубляется тем, что смежники не находятся под одной крышей и в силу своей удаленности не находятся под непосредственным контролем руководства виртуальной корпорации. Третья причина — сложность работы с удаленными работниками в силу зачастую малой преданности общему делу. У сотрудников может возникнуть стойкое ощущение ненадежности их рабочих мест в связи с большой возможностью замены их деятельности контрактными соглашениями со сторонними организациями. В модульной корпорации гораздо сложнее создать сплоченный коллектив, а также текучесть кадров, как правило, выше, чем в традиционных структурах бизнес-организаций. При каждой смене линии продукции или рыночной ниши сетевая фирма вынуждена перетасовывать сотрудников для достижения оптимального набора квалификаций (skill mix).

В целях преодоления некоторых аспектов недостаточного контроля и повышения вовлеченности сотрудников в общее дело необходимо использовать средства содействия групповой работе.

Особенность глобальной сетевой корпорации состоит также в том, что возникает необходимость в руководителях, которые подготовлены к работе в различных странах. Несмотря на то, что основные функции управления: планирование, организация, лидерство, контроль не меняются от того, проходят операции компании в одной стране или нескольких одновременно, существуют факторы различия в окружающей среде, которым необходимо соответствовать:

- социо-культурные различия между странами;
- различия в экономическом развитии;
- отличия в законодательстве.

Таким образом, это повышает долю риска для бизнеса. Внутренняя структура международной компании должна соответствовать нескольким наборам параметров внешней среды, формирующим различные культуры, внутри которых находятся клиенты

компании, а также поставщики продукции и различного сервиса, что наиболее важно для аутсорсинга.

Средства групповой работы для виртуальной корпорации

База данных для отслеживания переговоров

База данных виртуальной (сетевой) корпорации должна содержать наряду с персональной информацией по сотрудникам, участвовавшим в процессе переговоров, также файлы, отражающие всю историю обмена сообщениями по электронной почте, и файлы записи сеансов видеоконференций. Рассмотрим влияние такой системы на функционирование корпорации.

1. Усиление контроля со стороны руководства

Как было описано выше, слабый контроль над подчиненными — это один из наиболее существенных недостатков модульной корпорации. С другой стороны, для достижения устойчивого преимущества над конкурентами необходим надежный контроль над тем, как выполняются текущие задачи, и претворяется в жизнь корпоративная стратегия. Система раннего оповещения того, что реально имеет место отклонение от направления, сформулированного в стратегии компании, при жесткой конкуренции приобретает исключительную важность. В условиях нестабильной среды бизнеса потеря эффективности может иметь фатальные последствия. В случае, когда проект выполняется географически удаленными сотрудниками, которые для связи с центральным офисом и между собой используют сеть Интернет, традиционные методы мотивации и контроля могут не дать необходимого эффекта. Руководителям подобной организации необходима надежная система мониторинга удаленных сотрудников.

2. Управление конфликтами

При работе с удаленными сотрудниками конфликты могут возникать чаще, чем в обычных условиях. Отсутствие межличностного общения между сотрудниками, начальством и подчиненными приводит к росту случаев сомнений, двусмысленности, неспособности определить проблемы. В самом деле, используя только электронную почту непросто объяснить работнику, сорвавшему сроки сдачи своей части общего проекта, что он не прав. В случае, когда конфликт пустил достаточно глубокие корни, база данных по переговорам может реально помочь. Люди, ответственные за разрешение конфликтов, могут просмотреть архивы на интересующего сотрудника и определить, что данный сотрудник сказал, написал и при каких обстоятельствах. Второй момент связан с тем, что в случае, когда все сотрудники проинформированы о подобной практике с архивированием сообщений и сеансов видеоконференций, ответственность тех, кто участвует в корпорации, возрастет многократно.

К сожалению, у подобного явления может быть и обратный эффект, а именно, ухудшение отношений между сотрудниками корпорации. В особенности если появляется ложь по поводу регистрации видеоконференций и сообщений, поиск врагов и виноватых. Сотрудники неизбежно начнут использовать телефонную связь и прочие ухищрения для того, чтобы предотвратить занесения в базу данных сеанса связи. В результате увеличится текучесть кадров и без того высокая в сетевых корпорациях.

Система защиты информации и система сетевого он-лайн голосования

В случаях, когда сетевая структура предприятия становится достаточно разветвленной и сложной, возникает необходимость в проведении процедуры голосования по вопросам, затрагивающим как интересы многих сторон, так и касающимся общей стратегии предприятия. Ввиду того, что целые подразделения сетевой фирмы находятся на значительном расстоянии, то организация совместных заседаний ответственных лиц может оказаться неоправданно дорогой процедурой. В связи с этим фактом целесообразно организовывать процедуру голосования и обработку результатов с использованием сетевых технологий. Для идентификации и защиты результатов голосования можно использовать надежную технологию цифровой подписи.

Кроме совершенствования и упрощения механизма принятия решений система голосования может облегчить решение серьезных конфликтов с участием многих сторон.

Организация информационной поддержки удаленных сотрудников с использованием электронной почты

Зачастую, у сотрудника, не находящегося в офисе, возникает серьезная проблема “оторванности” от работодателя, коллектива, рабочей группы. Возникает чувство незащищенности, сотрудник не сдает работу вовремя и начинает искать более “надежное” рабочее место в офисе, с собственным рабочим местом и прочими атрибутами, удовлетворяющими его стремление к стабильности.

Для того чтобы снизить психологический дискомфорт, необходимо организовать информационную поддержку удаленных работников. Суть подобной системы заключается в том, что информация о состоянии проекта, сроках сдачи отдельных фрагментов общей работы, а также о том, на какой стадии разработки своего участка находится каждый из сотрудников, рассылается всем участникам проекта. Подобные списки рассылки часто применяются, когда к проекту подключено много сотрудников, общение с которыми происходит преимущественно посредством электронной почты, в особенности, если каждый сотрудник выполняет относительно независимый участок работ. Примером может служить работа бригады обозревателей новостей в журнале. По большей части в современных изданиях корреспонденты работают удаленно без необходимости присутствия в редакции, собирая информацию о новинках в сети Интернет или самостоятельно посещая выставки и различные тематические мероприятия. Готовые работы пересылаются по электронной почте. В результате применения информационной рассылки, повышается информированность сотрудника о текущих делах редакции, снижается неизбежное при удаленной работе чувство отчужденности, растет “включенность” в общее дело. Seriously повышается продуктивность и качество работы сотрудников, снижаются такие “родовые” проблемы сетевой корпорации как текучесть кадров, срывы сроков сдачи работ.

Возможные варианты технической реализации

Для решения такой задачи необходимо использовать систему управления базой данных, которая могла бы содержать, индексировать и обрабатывать запросы к записям сеансов видеоконференций между сотрудниками. В целом подобная задача не является особенно сложной. Хранить записи видео фрагментов и текстовой информации способна практически любая современная СУБД, такая как Oracle, Informix или Lotus Notes.

Основные сложности возникают при решении задач по записи и воспроизведению фрагментов видеоконференции. Программа записи должна работать “прозрачно” для пользователей не только по соображениям удобства, но и по психологическим причинам.

Каждый сотрудник без исключения должен быть проинформирован о том, что переговоры записываются. Однако, сама процедура никоим образом не должна напоминать о себе.

Для решения данной задачи необходима программа, работающая совместно с программным обеспечением видеоконференций и отслеживающая и записывающая входной и выходной потоки видеоданных. Для воспроизведения сеанса видеоконференции необходимо синхронизировать видеозаписи обоих участников сеанса. Один путь решения — объединить два видеофрагмента в один в ходе процесса записи. Второй — создать программное обеспечение для синхронного воспроизведения двух независимых видеофрагментов.

Наиболее важной целью разработки технических средств групповой работы является создание интегрированной среды работы с удаленными сотрудниками, которая является неотъемлемой частью функционирования сетевой корпорации.

Поставщики услуг и сервиса для сетевых компаний. Возможности для российских специалистов

Компании, включившие аутсорсинг бизнес-операций как неотъемлемую часть своей структуры, немногочисленны в России. Это связано с немногочисленностью надежных партнеров, слабой инфраструктурой и слабостью международных связей. В основном, заказ сервисных услуг происходит в области поддержки программного и аппаратного обеспечения для средств автоматизации бизнеса. Компаниям, которым необходима интегральная компьютеризированная среда для управления деловыми операциями, заказывают необходимые сервисные услуги и специалистов у компаний — системных интеграторов. Такая форма аутсорсинга позволяет избежать роста собственного штата и найма специалистов для формирования собственного отдела информационных технологий. Распространение подобных деловых отношений возможно в основном в рамках Российской Федерации и бывших союзных стран.

Участие в международных аутсорсинговых отношениях российских специалистов как исполнителей инженерных задач развивается и будет распространяться в дальнейшем. Рассмотрим тенденции развития сетевых форм бизнеса со стороны поставщиков сервиса и услуг для виртуальных корпораций. Подобные фирмы специализируются на поставках какой-либо определенной услуги или сервиса многим фирмам. То есть появляются фирмы-изготовители оборудования, транспортные фирмы, компании, специализирующиеся на дистрибуции и доставке готовой продукции. Положительными моментами такой тенденции являются совершенствование сервисной компании именно в одной определенной операции и возникновение специализации целых регионов. Например, дизайн и инженерные разработки лучше выполняют европейские и североамериканские компании, а производство высокотехнологичной техники устойчиво перемещается в азиатские страны. Однако участие в сетевых корпорациях накладывает одно существенное требование к подобным фирмам: наличие гибкости и при необходимости быстрой и безболезненной перестройки процесса под требования другой фирмы. Прежде всего, это связано с тем, что для достижения устойчивой конкурентоспособности необходимо со сменой контракта быстро переходить на другую линию продукции, а то и выпускать несколько семейств продукции одновременно, обслуживая нескольких заказчиков. Возникающая при этом необходимость налаживания гибкого производства требует высокого развития промышленного производства и технологий.

В связи с этими факторами возникает тенденция в специализации по выполнению отдельных функций производственного процесса не просто отдельных компаний, но и государств в целом. То есть известно, что производить электронную продукцию по готовым чертежам все предпочитают в Юго-Восточной Азии, при этом одна и та же азиатская производственная фирма может выпускать как комплектующие, так и готовую продукцию для таких фирм как Sony, Philips, Panasonic одновременно. Дизайн кузовов автомобилей лучше удается итальянским фирмам, таким как Pininfarina и Bertone. Среди клиентов этих фирм можно найти многих ведущих производителей легковых автомобилей по всему миру от Европы до Кореи. Это неизбежно связано с тем, что у каждой страны есть свои традиции, исторический путь развития, который влияет на специализацию в мире глобальных корпораций.

Из происходящего переустройства процесса и организации производства российские специалисты могут извлечь выгоду и найти свое место в мировой экономике. Известно, что российская инженерная школа — одна из самых лучших в мире. Например, в компьютерном бизнесе российские разработчики программных и аппаратных средств высоко ценятся и охотно приглашаются иностранными компаниями на временную и постоянную работу. Так почему бы ни организовать фирмы, специализирующиеся на инженерных разработках, в России. Такие компании могут принимать участие в сетевых корпорациях, без необходимости отъезда за рубеж специалистов, на подготовку которых ушло немало сил и средств. На данный момент в России больше распространены компании, лицензирующие российские продукты и технологии крупным западным фирмам, которые уже на базе российских разработок создают готовые продукты и продают по всему миру. Это такие компании как Spirit, Cognitive Technologies, ABBYY-Bit software, Информатик, Элвис+ и др. Тем не менее в последнее время большинство этих компаний начинает участвовать в проектах по разработке программного обеспечения для крупных компаний на Западе.

Заключение

Качественно новая форма бизнеса, какой является электронная коммерция, потребовала значительных изменений в области внутреннего устройства фирмы, а также идеологии бизнеса.

Электронная коммерция — это не только торговля в Интернет, но и новые формы существования фирм. Модульно-сетевые корпорации обладают высокой перспективностью во всем мире. Однако наряду с наиболее эффективным использованием конкурентных преимуществ предприятия, существует ряд особенностей, которые могут привести к краху предприятия при невнимательном отношении к ним.

Географическая удаленность подразделений порождает ослабление прямого контроля, что учитывая высокую зависимость головного отдела от функционирования предприятия — исполнителя, может достаточно быстро привести к закрытию всей корпорации. Удаленность сотрудников, занятых на взаимосвязанных работах, может вызвать трудности психологического характера, такие как низкая вовлеченность сотрудника в общее дело. В статье было предложено решение наиболее существенных проблем совместной работы удаленных сотрудников на основе применения специальных программных и аппаратных средств обеспечения групповой работы.

Модульно-сетевые корпорации очень интересны для России, где самая простая форма электронной коммерции — Web-магазины пока не имеет широких перспектив к развитию как из-за слабого развития необходимой инфраструктуры, так и вследствие

иногo покупательского поведения потребителей, не располагающего к покупкам товаров без предварительного осмотра. Однако высококлассные специалисты из России могут быть привлечены для оказания услуг сетевым корпорациям в области инженерных разработок.

Бабкин Ф.В. Журнал "Менеджмент в России и за рубежом"

Tasks:

1. Read *only* the title of the article. Can you predict what the article is about?
2. Skim the article quickly. Find the key words and give their English equivalents. Sum up the main ideas of the article.
3. Write down the *main idea* of each paragraph, using only one sentence for each main idea. Avoid translating and mentioning minor details.
4. Write an abstract reporting something new you learned from this article.
5. Are there any controversial (from your point of view) issues in the article? If so, discuss them with your fellow students.
6. Write a one-page summary of the article.
7. Render the article into English.

Article 2

1. Render the following article into English.
2. Develop a discussion on the base of the problems considered in the article.

Об устойчивости американской валюты

В настоящее время усиление нестабильности на американских финансовых рынках повышает кредитные риски и приводит к увеличению стоимости заемных средств. С одной стороны, это негативно воздействует на темпы экономического роста, подталкивая американские компании к сокращению капиталовложений. С другой стороны, снижает возможность заемщиков привлекать дополнительные средства для обслуживания накопленных долговых обязательств. Трудности в привлечении: новых займов объясняются также ужесточением требований кредиторов и сокращением объемов банковского кредитования в связи с ростом проблемной задолженности. В результате в 2000 - 2001 гг. заметно увеличивается число компаний, объявивших дефолт по корпоративным облигациям.

Сегодня «долговое бремя» начинает все сильнее давить на экономику США, тормозя ее рост, снижая доходность вложений на американских финансовых рынках и увеличивая финансовые риски кредиторов и портфельных инвесторов. Отметим, что схожая ситуация уже имела место в Японии, Великобритании и Швеции. Там, во второй половине 80-х гг. наблюдался бум на рынках акций, сопровождавшийся стремительным повышением цен на недвижимость, вслед за чем последовал быстрый рост потребления и задолженности в частном нефинансовом секторе. Затем цены на финансовые и недвижимые активы резко упали, что повлекло за собой серию банкротств, сокращение объемов потребления и капиталовложений, удорожание стоимости заемных средств и, как следствие, спровоцировало продолжительный экономический спад в этих государствах.

Отличительной чертой американской экономики является большое отрицательное сальдо платежного баланса по текущим операциям, которое уже приобрело хроническую форму. Традиционно считается, что оно подрывает устойчивость национальной валюты. Одна из проблем дефицита платежного баланса по текущим операциям заключается в нехватке иностранной валюты для оплаты отрицательного сальдо. Решить ее возможно либо путем увеличения внешних заимствований, либо путем привлечения в страну иностранного капитала. Тем самым «жизнь не по средствам» значительно увеличивает зависимость страны от действий иностранных контрагентов и инвесторов. Поэтому сохранение отрицательного сальдо платежного баланса в долгосрочной перспективе рассматривается большинством стран как угроза экономической безопасности, что объясняет их стремление обеспечить сбалансированность экспортно-импортных операций. Другая проблема состоит в том, что, рассчитываясь за поставленные материальные блага и услуги национальной валютой, страна-покупатель может столкнуться в дальнейшем с увеличением ее предложения как на валютном, так и на внутреннем рынке, что, в свою очередь, способно привести как к девальвации национальной валюты, так и к инфляционному росту цен в стране.

Теоретически эти проблемы существуют и для американской экономики. Однако на практике широкое использование доллара в мировой торговле позволяют США «не замечать» устойчивого дефицита платежного баланса по текущим операциям. Иностранные контрагенты, охотно принимая в оплату американскую валюту, предоставляют США значительный беспроцентный кредит, сумма которого равна величине накопленного отрицательного сальдо платежного баланса по текущим операциям. Некоторые экономисты при этом полагают, что США способны расплачиваться за приобретаемые реальные ценности и закрывать дефицит платежного баланса, проводя дополнительные денежные эмиссии. Отрицательное сальдо платежного баланса по текущим операциям покрывается также за счет активного привлечения инвестиций в экономику США. Доллары, полученные нерезидентами США за ранее поставленные американским потребителям материальные блага и услуги, возвращаются обратно в экономику США и обмениваются там на новые обязательства. В итоге происходит двойное кредитование экономики США одними и теми же долларами, только в первый раз «бесплатное» за счет согласия нерезидентов США принять оплату в американской валюте, а второй раз под процент, равный доходности американских финансовых активов, приобретенных иностранными инвесторами.

Привлечение иностранных капиталов в экономику США позволяет американцам успешно решать еще одну важную задачу. Они «связывают» обращающиеся в мировой экономике доллары нерезидентов США, угрожающие как валютному курсу, так и внутренним ценам в стране. К середине 2002 г. из почти 3 трлн. дол. накопленного отрицательного сальдо платежного баланса по текущим операциям в американскую экономику было вложено 2,7 трлн. дол.

Экономика США отличается также завышенной стоимостью фиктивного капитала. Проблема заключается в том, что разница между стоимостью реального и фиктивного капитала представляет собой величину необеспеченных финансовых активов, размер которой несет в себе потенциально высокий риск обесценения. В случае значительного обесценения подобных финансовых активов у их владельцев возникнут трудности с исполнением собственных обязательств. Кроме того, в условиях падения рынка акций сокращаются возможности американских компаний для привлечения дополнительного капитала.

Do the tasks:

1. In some years the dollar will oust other currencies on the international market. Prove or challenge this statement.

2. Render the article into English.
3. Develop a discussion on the basis of the problems considered in the article.

Article 3

Render the following article into English:

Доллар прекратил сопротивление

Слабые экономические данные США позволили доллару впервые упасть ниже отметки \$1,5 за €1. Рекордное падение американской валюты немедленно отразилось на товарных рынках: начали расти цены на драгметаллы и нефть. Третий раз за последние два месяца стоимость нефтяных фьючерсов превысила отметку \$100. Экономисты уже не надеются на восстановление позиций американской валюты и советуют инвесторам спастись в тихой гавани товарных рынков.

В ночь на среду на межбанковском рынке курс доллара упал до уровня \$1,5088 за €1 — минимального значения со времени появления в прошлом веке единой европейской валюты. В первые минуты торгов на бирже ММВБ курс американской валюты снизился на 25 коп.— до отметки 24,19 руб. за \$1. Последний раз он был на этом уровне в августе 1999 года. У экспертов еще оставались надежды на то, что доллар "отскочит" от психологической отметки, но выступление главы Федеральной резервной системы США Бена Бернанке только ускорило падение. "Важно понимать, что риски замедления темпов роста остаются",— заявил он в конгрессе. После этого доллар подешевел до \$1,51 за €1, а другим мировым валютам оставалось только отразить общую тенденцию.

Бен Бернанке практически подтвердил высказывания своего предшественника Алана Гринспена. В понедельник на экономической конференции в Саудовской Аравии экс-глава ФРС заявил, что рецессия в экономике США неизбежна, а рост уже остановился. Поэтому инвесторы, опасаящиеся рецессии, только утвердились в своих худших предположениях, начав избавляться от американской валюты. "На фоне снижения ставки ФРС и проблем в экономике США предпосылки для преодоления этого психологического минимума были давно, однако уровень в \$1,4950 за €1 до сих пор был точкой сопротивления",— поясняет аналитик банка ВТБ 24 Алексей Михеев.

Рекордное ослабление доллара вызвало настоящее ралли на товарных рынках. "В нынешних условиях драгметаллы и нефть служат для инвесторов тихой гаванью",— комментирует начальник управления финансовых рынков МДМ-банка Василий Заблоцкий. В итоге цены на золото обновили рекордное значение, по данным Bloomberg, достигнув отметки \$967,70 за унцию. Цены на серебро достигли нового 27-летнего максимума, превысив отметку \$19,60 за унцию. Новых максимумов достигли и нефтяные котировки. Стоимость апрельских фьючерсов на нефть марки WTI вчера выросла на 1,2% и превысила отметку \$102,08 за баррель. Стоимость фьючерсов на нефть марки Brent поднялась до \$100,53. Дополнительным ускорением стоимости нефти и драгметаллов послужила их привязка к американской валюте. "Цены на нефть и металлы измеряются в долларах, поэтому за счет его снижения происходит "долларовая инфляция",— говорит главный экономист инвесткомпания "Тройка Диалог" Антон Струченевский.

За счет роста цен на нефть ценные бумаги российских нефтяных компаний вчера в первой половине дня даже демонстрировали незначительный рост. Однако на российских рынках падение доллара вызвало дисбаланс в динамике индексов. Индекс ММВБ вчера снизился на 0,89%, а РТС вырос на 0,01%. "Различие в динамике объясняется тем, что на РТС расчеты ведутся в долларах, а на ММВБ — в рублях",— поясняет управляющий активами "Альфа капитала" Андрей Килин.

Эксперты не исключают, что цены на нефть и драгметаллы могут в ближайшее время скорректироваться. Нефтяные котировки уже вчера начали снижаться. "Ухудшение ситуации в экономике США может привести к замедлению темпов роста глобальной экономики, что приведет сначала к снижению цен на энергоресурсы, а затем и к падению стоимости нефти и драгметаллов", — полагает главный экономист Дойче Банка Ярослав Лисоволик.

Впрочем, большинство экономистов не считают, что в ближайшее время курс американской валюты будет демонстрировать значительный рост. "Фактором укрепления доллара может стать снижение ставок Европейского Центробанка, однако в ближайшее время Центробанки многих стран будут диверсифицировать свои резервы и сокращать долю доллара в резервах, что негативно скажется на американской валюте", — отмечает Ярослав Лисоволик. В то же время на конец года специалисты Дойче Банка прогнозируют, что курс доллара будет находиться на отметке \$1,4 за €1. Василий Зabloцкий придерживается иного мнения — он полагает, что в этом году курс доллара может опуститься до отметки \$1,6 за €1.

Article

Render the following article into English:

Кризис американской экономики еще далек от завершения

Миллионы значков "Дом на продажу" уже наводнили американские лужайки. Но эксперты считают, что в ближайшее время их станет еще больше - количество случаев потери права выкупа продолжает увеличиваться.

И даже несмотря на то, что индекс Dow Jones преодолел на днях отметку 14000 пунктов и слегка уменьшил опасения мировой общественности касательно нынешнего состояния американской экономики, аналитики опасаются, что в ближайшее время улучшения ситуации с кредитами не ожидается.

Здесь стоит напомнить, что причина столь масштабного кризиса кроется в кредитах уровня subprime, которые вызвали дестабилизацию мировых рынков, приведя к банкротству ряд крупных ипотечных компаний США и повлияв на значительное снижение прибылей в европейском инвестиционном секторе. Ипотечный кредит категории subprime представляет собой кредит, обеспеченный первичной или вторичной ипотекой, заемщик которого допускает просрочку платежей или имеет другие кредитные проблемы.

И вот сейчас просрочки платежей по этим кредитам растут, а количество неплатежей накапливается с рекордной скоростью, в то время как цены на дома продолжают падать, передает Reuters. И даже, несмотря на небольшое уменьшение дефицита ликвидности, который был вызван нехваткой уверенности на финансовых рынках, на американском кредитном рынке все еще остается огромное количество проблем.

"Я считаю, что самое плохое еще впереди", - говорит председатель Research Affiliates LLC Роберт Арнотт. "Нам пока удалось преодолеть лишь крупнейший в истории США кредитный "мыльный пузырь". Но остался жилищный, последствия которого будут переживаться еще очень долго", - добавляет он.

Пока же от этого кризиса страдают не только заемщики, которые теряют свои дома, но и банки, которые предоставляли эти рискованные ссуды. В июле нынешний глава Федеральной резервной системы (ФРС) Бен Бернанке отметил, что потери банков не превысят отметку в 100 млрд. долл. Пока потери дошли до 10% от предсказанных им 100 млрд. Но, по мнению большинства аналитиков, этот прогноз Б. Бернанке мало соответствует действительности.

Так, по словам финансового экономиста MacroMavens (Нью-Йорк) Стефани Помбой, потери банков в действительности будут намного больше - от 210 до 346 млрд. долл. (в зависимости от их способности к восстановлению после кризиса). И это при том условии, что ситуация на кредитном рынке в дальнейшем не ухудшится.

Помимо всех вышеперечисленных проблем аналитики также обеспокоены снижением темпов жилищного строительства. Сейчас специалисты прогнозируют снижение темпов роста ВВП США в этом году минимум на 1 процентный пункт (с учетом инфляции), как раз из-за проблем в жилищном секторе. Также, по мнению Р.Арнотта, увеличивается вероятность рецессии американской экономики: по его прогнозам, она составляет сейчас около 60%.

Article

Render the following article into English:

Российский автопром с иностранным профилем

За последние несколько дней сразу два российских автозавода запустили в производство новые модели. На прошлой неделе УАЗ начал серийную сборку внедорожников UAZ Patriot, в понедельник на "Иж-Авто" состоится запуск конвейера по производству автомобиля Kia Spectra. Отечественный автопром давно не радовал россиян таким количеством новинок. Общее у обеих премьер одно - они отражают тенденцию интеграции российских производителей автомобилей в мировую автоиндустрию. Patriot на 20% состоит из импортных комплектующих, а на "Иж-Авто" и вовсе сделали ставку на корейские модели. Похоже, сегодня выпуск иномарок и более широкое использование импортных комплектующих - наиболее оптимальный вариант развития российского автопрома.

Времена безоговорочной поддержки отечественного автопрома со стороны государства заканчиваются - "на носу" вступление России в ВТО и последующее снижение пошлин. К сожалению, отечественные предприятия не смогли использовать 10-летний период благоприятных условий на рынке для обновления производства и модельного ряда. А тем временем предпочтения россиян сместились в сторону более дорогих и качественных автомобилей. Продажи иномарок, более отвечающих новым запросам российского потребителя, растут гигантскими темпами. А отечественные производители, работающие еще по старым лекалам, теряют позиции. Особенно это стало заметно с началом 2005 года, когда спад продаж российских автозаводов в процентном отношении стал достигать двузначных цифр.

На "Иж-Авто", дочернем предприятии Группы "СОК", решили "не изобретать велосипед". Отказавшись от производства собственных устаревших моделей, "Иж-Авто" сделало ставку на производство иностранных автомобилей. Сегодня на автозаводе состоится запуск сборочного конвейера для выпуска корейской модели Kia Spectra. Автомобиль будет собираться полностью из импортных деталей, силами "Иж-Авто" будет

осуществляться лишь сварка, сборка и окраска корпусов. До конца 2005 года планируется собрать около 8 тыс. машин. Предполагаемый объем выпуска в 2006 году - 25 тыс. автомобилей, в будущем планируется производить по 40 тыс. в год.

Специально в рамках этого проекта "Иж-Авто" подписало соглашение с Минэкономразвития о предоставлении предприятию таможенных льгот на ввозимые комплектующие. Согласно этой договоренности, пошлины на компоненты для производства Kia Spectra будут существенно снижены, одновременно "Иж-Авто" берет на себя обязательства по увеличению локализации производства корейских моделей. Это первый такой проект, осуществляемый с момента принятия правительственного постановления о промсборке. И именно благодаря льготам "Иж-Авто" удалось удержать стоимость Kia Spectra в конкурентных пределах. На российском рынке Kia Spectra будет продаваться в трех комплектациях и стоить от \$11 500 до \$14 500 - это ценовой сегмент, в котором продаются Chevrolet Lacetti и Viva, Ford Focus и Hyundai Accent. При этом планируется, что автомобиль будет иметь более богатую комплектацию, чем у конкурентов при сравнимых ценах. По нашим данным, Группа "СОК" планирует сборку и других импортных моделей на площадке "Иж-Авто".

В последнее время все больше иностранных компаний налаживают производство своих автомобилей в России. Так, во Всеволожске производятся автомобили американской компании Ford (Ford Focus в трех модификациях: седан, хэтчбэк и универсал), в Москве - французской Renault (Renault Logan), в Калининграде - корейской KIA (KIA Rio), немецкой BMW (третьей, пятой и седьмой серий), американских Hummer (H2) и Chevrolet (Tahoe и TrailBlaze), в Таганроге - корейской Hyundai. Переход на выпуск иномарок - оптимальный путь развития для многих российских автопроизводителей, считают эксперты. Немногие сегодня имеют ресурсы и возможности для разработки современных моделей, организации их качественной сборки. А спроса на устаревшие, недорогие, но некачественные машины уже нет. Такого же мнения придерживаются и в правительстве. По мнению главы МЭРТа Германа Грефа, выпуск иномарок российской сборки к 2008 году должен увеличиться в 3.5 раза по сравнению с нынешним уровнем

Article 4

1. Give an overview on the Russian market of plastic money.
2. Render the article.

Игра в карты — на деньги

Подавляющее большинство держателей карт по-прежнему используют их только для обналичивания зарплаты. Казалось бы, дизайнерские и технологические находки банкиров по обороту пластиковых денег пропадают втуне. Но некоторая, самая активная, часть клиентов уже почувствовала вкус к азартной игре, непременным атрибутом которой являются банковские карты: кредитные, предоплаченные, чиповые, магнитные, бесконтактные, моментальные, подарочные, коллекционные.

По данным Центробанка, в России уже выпущено более 35 млн. банковских карт. А в IV квартале минувшего года в операциях частных клиентов с пластиком было задействовано 570,5 млрд. рублей, но лишь 34,5 млрд. пошло на оплату товаров и услуг. Основной оборот — более полутриллиона рублей — пришелся на получение «живых» денег в банкоматах. Причем за год это соотношение практически не изменилось. То есть российские граждане все еще предпочитают использовать карту как средство для снятия наличных со счета, хотя банки и платежные системы без устали предлагают все новые и новые проекты в области пластика. Их совместные усилия находят отклик у самой

«продвинутой» части держателей карт. Причем они обращают внимание не только на дисконтно-бонусные программы, но и на дизайн карты.

В столице и крупных городах заметное количество клиентов имеют по несколько карточек сразу. По общему мнению банкиров, пластиковые карты из сугубо платежного инструмента переходят в категорию Life Style. И очень часто предпочтение отдается тем картам, над которыми как следует поработали дизайнеры. Сейчас на рынке можно найти карты прозрачные, полупрозрачные, с голограммой, джинсовые, шерстяные, с отрезанным углом. Уже нарицательным стал эксклюзивный прозрачный пластик от Росбанка.

Например, Пробизнесбанк планирует в 2005 году реализовать несколько проектов с миникартами — размером почти вдвое меньше обычных. «Мы учитываем то, что благодаря необычному дизайну карта, по сути, превращается в модный аксессуар, — говорит начальник управления банковских технологий Пробизнесбанка Наталья Столповских. — Многие клиенты банков уже сейчас увлекаются коллекционированием карт различных дизайнов».

В середине февраля Ситибанк предоставил своим клиентам в России возможность воспользоваться беспроцентным периодом погашения задолженности по кредитным картам на срок до 50 дней. При оплате клиентом покупок или услуг кредитной картой Ситибанка, проценты на сумму задолженности клиента не начисляются в случае, если задолженность погашается до указанного в ежемесячной выписке срока. Выписки предоставляются клиентам каждые 30 дней, а дата платежа наступает через 20 дней после предоставления выписки. Таким образом, клиенты имеют возможность воспользоваться отсрочкой по выплате процентов до 50 дней. Таким образом, Ситибанк стал первым банком в России, который среагировал на внесение поправок в Налоговый кодекс, отменивших налогообложение по кредитным процентам.

Еще совсем недавно в случае срочного отъезда на отдых или в командировку немедленное изготовление пластиковой карты становилось неразрешимой проблемой. В день обращения банкиры оформляли только так называемые пластиковые чеки — Visa TravelMoney Cash Passport. Они всем хороши, кроме трех неудобств. Во-первых, VTM обналичиваются только в банкоматах. Во-вторых, они не принимаются к оплате. И, в-третьих, после того как деньги кончаются, карточки надо выбрасывать. Теперь мгновенно можно получить и настоящую кредитку — международные карты «низшего» уровня Visa Electron и Maestro. Правда, за оперативность оформления им пришлось пожертвовать своим лицом — на мгновенных Visa Electron и Maestro иногда, кроме номера карты и подписи владельца, ничего нет. Зато название у них гораздо цветистей — Visa Electron Instant Issue и Maestro Prepaid. Instant Issue переводится как «мгновенный выпуск», а Prepaid означает «предоплаченная». Да и одежда повеселей. Непривычную пустоту анонимных карт банкиры компенсируют ярким дизайном. Газэнергопромбанк, например, считая их отличным подарком, подготовил к Новому году, Дню св. Валентина, 8 Марта, Дню города и прочим датам спецвыпуски анонимных карт. По словам банкиров, эти карты становятся таким же предметом коллекционирования, как марки.

Получить анонимную карту максимально просто. Человек приходит в банк, заполняет и подписывает договор, вносит деньги. Ему тут же выдается карта, которая активизируется в течение суток. При этом она сохраняет все функции классической «кредитки» — снятие наличных в банкоматах и банковских кассах, совершение покупок в торгово-сервисной сети, получение выписок по счету и т.д. Однако на деле анонимную карту можно лишь использовать для получения наличных. Магазины их не любят и отказываются принимать. Особенно этим грешит российская торговля. Но по мере увеличения объема эмиссии «мгновенных» карт, уверены банкиры, узнаваемость нового дизайна повышается и проблем с приемом карт в торгово-сервисных предприятиях будет все меньше.

Сейчас массово выпускаются не только дебетовые мгновенные карточки, но и кредитные — Visa Electron Instant (Банк Москвы, ДельтаБанк, МДМ-Банк, Импэксбанк и др.) и MasterCard Electronic («Русский Стандарт», «Зенит»). Мгновенная карта позволяет банкирам оперативно кредитовать клиента прямо в торговых и сервисных точках. При этом банк избавляется от необходимости многократно оценивать кредитоспособность заемщика.

Настоящей новинкой на рынке пластиковых карт станут бесконтактные чиповые карты. Главное преимущество бесконтактной оплаты — скорость и удобство. Для расчета достаточно поднести карту к специальному считывающему устройству на расстоянии четырех сантиметров, и данные будут переданы по специальному радиочастотному каналу. Ни подписи клиента, ни передачи карты продавцу не потребуется. Изначально она была разработана для безналичных платежей, для кинотеатров или бистро, где обычно платят наличными. Расширяют возможности этой карты традиционные средства считывания — контактный микрочип или магнитная полоса, которые обеспечивают возможность ее использования по всему миру.

Visa первой в мире начала коммерческую реализацию программы по выпуску бесконтактной смарт-карты на базе глобального стандарта EMV. Сегодня бесконтактные карты есть и в арсенале всех остальных платежных систем (у American Express — ExpressPay, у MasterCard — PayPass). К внедрению «умных» технологий в жизнь присоединились и крупнейшие мировые компании. К примеру, последние модели телефонов Sony и Nokia уже могут принять бесконтактную оплату. Кроме того, McDonald's объявил о намерении установить оборудование для бесконтактной оплаты на всей территории США.

Развитие аналогичных технологий ожидается в ближайшее время и в России. Первые пилотные продукты в России производители карт готовятся запустить уже в этом году

Ксения Болецкая "Банковское обозрение"

Article 5

1. Give an overview on factoring in Russia.
2. Name the reasons for a bottleneck.
3. Render the article.

Покупателей продадут со скидкой

Факторинг жив и продолжает развиваться, даже несмотря на то, что он понес несопоставимые потери по сравнению с другими финансовыми сегментами. Это уход двух крупнейших игроков: дефолт ФК "Еврокоммерц" (доля рынка - 22,3%) и продажа факторингового бизнеса МФК "Траст". На пятой ежегодной конференции "Факторинг в России-2009", было заявлено, что отрасль перестроилась, сменила лидеров и приоритеты, услуга продолжает предоставляться как проверенным, так и новым компаниям, и именно в условиях кризиса имеет шанс на дальнейшее развитие.

Однако такого впечатляющего развития, как в предыдущие годы, не будет. По данным агентства "Эксперт РА", впервые за последние пять лет темпы роста факторинга резко замедлились. Если в 2007 году рынок вырос в 1,7 раза, то в 2008-м прирост составил

16,7%. В 2009 году рынок вырастет на 5%, не больше. А с учетом последних скорректированных прогнозов падения ВВП рост может оказаться еще меньше.

Сейчас, по свидетельству экспертов, рынок факторинга находится в легком нокдауне. Многие компании сворачивают бизнес, оставшиеся - серьезно ужесточают условия: вводят отраслевые ограничения, консервативнее рассматривают новых клиентов, требуют дополнительного обеспечения (залога или поручительства владельца бизнеса), повышают стоимость финансирования. Плата за факторинговое обслуживание выросла в два-три раза, до 25-30%. Стоимость финансирования поднялась с 8 до 15%, то есть на 7%, а стоимость факторинга - с 3-4% до 9% годовых. Это связано не только с ростом стоимости денег, но и с увеличением рисков. Практически свернут безрегрессный факторинг, и сейчас в основном предоставляется факторинг с регрессом, при котором факторинговая компания, не получив денег с покупателей, имеет право потребовать их с поставщика.

Факторы столкнулись с новыми вызовами, в первую очередь ростом мошенничества - подделкой документов (запрос на финансирование под липовые накладные) и двойным финансированием (под одну поставку финансирование у нескольких факторов). Результатом стало совершенствование систем риск-менеджмента, что эксперты называют основной тенденцией этого года в факторинговом бизнесе. Если раньше качественный портфель - это диверсифицированный портфель, то сейчас качественный портфель - это качественный клиент. Сегодня на факторинг могут рассчитывать предприятия оптовой торговли, занимающиеся реализацией товаров повседневного спроса, товаров народного потребления в средней ценовой категории, а также предприятия - производители данных товаров.

По мнению экспертов, независимые факторинговые компании уйдут с рынка, поскольку инструментов по привлечению финансирования у них сейчас нет. В лидеры рынка сегодня вышли банковские структуры: Промсвязьбанк, Банк НФК, Банк "Петрокоммерц", БСЖВ, "ТрансКредитФакторинг", Газпромбанк, Роспромбанк и др. Это компании, не сократившие объемы финансирования во втором полугодии 2008 года, которые, по прогнозам, станут новыми лидерами роста в этом году. Кроме того, амбициозные планы у ВТБ. Ожидается появление факторинговой компании Сбербанка. То есть факторинг в России свернут не будет.

Дополнительное финансирование отрасль должна вскоре получить по линии РосБР. Банк готовит программу поддержки малых предприятий через факторинг, собираясь таким образом закрыть проблему оборотного капитала для малого бизнеса. "Сейчас "оборотка" для малых предприятий - вопрос жизни и смерти. А банки практически свернули такое кредитование. Если факторинг обеспечит малым предприятиям непрерывный производственный цикл, мы поддержим факторинг", - обещает председатель правления РосБР Сергей Крюков.

Ольга Заславская

"Российская Бизнес-газета" №703 (19) от 26 мая 2009 г.

Article 6

Деньги вымирают

Все больше стран готово отказаться от своих национальных валют в надежде повторить успех Европы.

Через несколько лет в кошельках у нас могут лежать не рубли, а рубляни или юабли. По крайней мере, этого хочет президент Ирана Махмуд Ахмадинежад. В конце августа, во время последнего саммита Шанхайской организации сотрудничества (ШОС), он заявил, что странам ШОС, где доминирующую роль играют Россия и Китай, нужно со временем ввести единую валюту.

До сих пор мир двигался скорее в сторону большего числа валют. Древнеримские деньги свободно использовались на территории Западной Европы и части Азии и Африки, представляя собой даже более глобальное средство расчета, чем нынешний евро. Позже последовал период феодальной раздробленности, когда каждый удельный князек чеканил свою монету, которая, впрочем, свободно обращалась на других рынках. Но уже к концу XVI в. начались разговоры о всемирной валюте. Первопроходцем считается итальянский банкир Скаруффи. Скаруффи указывал, что с единой валютой торговать и осуществлять банковские операции станет проще.

После Второй мировой войны, когда западные страны сплотились вокруг США и Великобритании, тогда замминистра финансов США Гарри Декстер Уайт и экономист Джон Мейнард Кейнс предложили соответственно американский и английский варианты единой валюты - унитас и банкор. Но власти США разумно решили, что все и так будут пользоваться долларами, и идея тихо умерла. До тех пор, пока в 1961 г. Роберт Манделл, будущий лауреат Нобелевской премии по экономике, не опубликовал свою теорию оптимальных валютных зон, где обосновывал преимущества общей валюты для стран с определенными экономическими характеристиками.

Многие считают Манделла отцом евро. В следующем году, когда будет отмечаться 10-летие европейской валюты, создатели евро будут вспоминать зарождение этой идеи с законной гордостью и принимать заслуженные поздравления. К тому моменту доля евро в международных валютных резервах, еще недавно составлявшая не более 20%, достигнет, по прогнозу Deutsche Bank, 40%, превзойдя показатель доллара.

Живем мы, кажется, в Европе, а с исполнением проектов дела не лучше, чем в Африке. Общая валюта России и Белоруссии должна была появиться еще несколько лет назад, но введение постоянно откладывалось, и теперь след ее уходит в бесконечность. Что касается единой валюты в рамках ЕврАзЭС, о которой говорил премьер Михаил Фрадков в 2006 г., а тем более валюты ШОС, то тут дело не пошло дальше смутных фраз чиновников. Институт экономики переходного периода (ИЭПП) провел анализ введения единой валюты на пространстве СНГ. Эксперты основывались, в частности, на теории оптимальных валютных зон, прибавив к ней более поздние теории, которые оценивают корреляцию реальных обменных курсов и реакцию на внешние шоки. Всего получилось 13 индикаторов, включающих основные макроэкономические показатели, зависимость экономики от внешней торговли, уровень развития финансового сектора. Рассматривали каждую из стран СНГ и выясняли ее готовность к монетарной интеграции с Россией в зависимости от того, насколько тот или иной индикатор близок к российскому или коррелирует с ним. Оказалось, что Белоруссия, к союзу с которой мы подошли ближе всего, - не лучший кандидат на объединение. Ее экономика сильно отличается от нашей: совпадение отмечено только по шести индикаторам из 13. А вот Казахстан прекрасно подходит: очень похож на Россию. Правда, желания последние годы не высказывает.

А что касается единой российско-китайской валюты, то она пока останется в воображении президента Ирана. Монетарный союз означает полное открытие рынков. «С трудом представляю себе полную интеграцию финансов с Китаем, - говорит Салицкий. - Мы и сейчас-то не очень успешно конкурируем с иностранными банками на своей территории, а если полностью откроемся для китайских банков, они просто поглотят всю финансовую систему России». Правда, монетарная интеграция России и Китая уже идет. С 2005 г. в приграничных областях России банкам разрешено вести расчеты в юанях. Так что если и будет у нас с Китаем когда-нибудь общая валюта, то не юабль или рублянь, а просто юань.

Александр Кияткин

Render the article into English:

Agree or disagree with the statement:

The single European currency (the Euro) will remain an exception for a long time as other countries are not ready to get rid of their national currencies and join any other possible single currency.

Article 7

Очки для заемщика

Кредит, кредитная история, кредитное бюро, кредитный скоринг, скоринговый балл, система кредитного скоринга. До термина "скоринг" все вроде бы понятно. А дальше?

Кредитами пользуются очень многие, что такое кредитная история, представляют себе почти все, о кредитных бюро говорят чуть ли не каждый день по телевизору. А вот что такое кредитный скоринг, ясно уже единицам. И только немногие знают, что такое скоринговый балл и чем массовое внедрение систем кредитного скоринга в российских банках грозит рядовому заемщику.

Для начала определимся с некоторыми понятиями, которые необходимо знать любому человеку, собирающемуся обратиться в банк для получения кредита. В первую очередь речь пойдет о том, что такое кредитный скоринг.

Поскольку сам термин "скоринг" (англ. scoring подсчет очков) используется не только в банковской деятельности и имеет множество значений, ограничимся исключительно кредитной трактовкой.

Итак, кредитный скоринг - это процесс оценки заемщика банком или другой кредитной организацией. По результатам этой оценки потенциальный кредитор принимает решение по кредитной заявке: если заемщик не набирает определенного количества баллов, то в получении кредита ему отказывают.

Оценка потенциального клиента осуществляется с помощью скоринговой модели, то есть своеобразных весов, которые взвешивают математически выраженные характеристики заемщика, влияющие на его способность вовремя расплатиться с кредитором. Поскольку в основе кредитного скоринга лежат статистические законы, при оценке потенциального заемщика возможны ошибки с определенной долей вероятности. И если ошибка возникает, то либо банк теряет свои деньги, либо заемщику незаслуженно отказывают в выдаче кредита. И банк опять же теряет деньги, которые мог бы получить в виде процентов. Ну а несостоявшийся заемщик, естественно, не получает столь нужный ему кредит.

Необходимо сделать важное дополнение: все вышесказанное относится исключительно к кредитованию физических лиц. Принципиальных различий между ипотечным, авто- и потребительским экспресс-кредитованием нет. Отличие заключается только в том, что в первом и втором случаях заемщика изучают намного пристальней, чем в третьем случае. Это и неудивительно: чем с большей суммой банку предстоит расстаться, тем больше должна быть его уверенность в том, что он получит свои деньги назад. Для юридических лиц процедура кредитного скоринга выглядит несколько иначе, поскольку там и суммы значительно больше, и проверить юридическое лицо можно совершенно другими методами.

Еще один момент, о котором должен иметь представление каждый потенциальный заемщик, это основные типы скоринга, которые применяются в 13 российской банковской практике.

Application-скоринг оценка кредитоспособности гражданина для получения кредита. Именно этот вид скоринга является основным барьером для многих потенциальных заемщиков. Если по результатам application-скоринга клиент не набрал необходимого количества баллов, то ему отказывают в получении кредита или предлагают другие условия, уменьшая размер ссуды или увеличивая проценты.

Fraud-скоринг оценка вероятности мошенничества потенциального заемщика. Зачастую мошенники пытаются получить кредит и, конечно, не имеют ни малейшего желания возвращать деньги. Пытаясь миновать первый тип скоринга, мошенники создают образ идеального заемщика. В рамках fraud-скоринга выполняются многочисленные процедуры, отсекающие мошенников. В каждом банке fraud-скоринг реализован по-своему, его механизм составляет коммерческую тайну.

Collection-скоринг определение приоритетных дел и направлений работы в отношении заемщиков, состояние кредитного счета которых классифицировано как неудовлетворительное. По сути, collection-скоринг это механизм работы с просроченной задолженностью. Если заемщик задерживает выплаты по кредиту, то банк начинает с ним работать, мягко напоминая о необходимости погасить долг. Чем больше времени проходит, тем настойчивее становится банк. И так до тех пор, пока дело о невыплаченном кредите не оказывается в суде или коллекторском бюро, которое специализируется на работе с подобной задолженностью. В общем, до близкого знакомства с этим типом скоринга лучше не доводить, тем более что банки зачастую идут навстречу клиенту, у которого возникли временные трудности, и могут разрешить пропустить один или несколько платежей.

Существует еще несколько типов скоринга, но они для рядового заемщика неактуальны и могут интересовать только специалистов банковского дела.

Сегодня в некоторых российских банках, особенно небольших размеров, кредитный скоринг зачастую осуществляется на глазок. Никто не считает скоринговые баллы, никто не занимается сложными математическими вычислениями. Все намного проще: клиента встретили по одежке, глянули на справку о доходах и, слегка погадав на кофейной гуще, приняли решение. Если речь идет об ипотеке или автокредите, еще навели справки по линии службы безопасности банка и опять же, не затрудняя себя излишними размышлениями, приняли решение.

Чем это оборачивается для клиента? В первую очередь высокими процентами, замаскированными, как правило, под различные дополнительные платежи. То есть банки за счет добросовестных заемщиков компенсируют риски такой, мягко говоря, поверхностной оценки. Получается, что добропорядочные граждане вынуждены платить за нежелание банка навести порядок в своем кредитном бизнесе.

Понятно, что такие банки претендовать на сколько-нибудь значительное

увеличение количества клиентов не могут: никому не хочется расплачиваться своими деньгами за чужие недоработки. И это даже при условии, что в России уже несколько лет наблюдается стабильный рост общего числа выданных физическим лицам кредитов, сумма которых, по некоторым источникам, уже достигла 2,8 трлн. руб.

Кроме того, не так давно Центральный банк Российской Федерации внес изменения в положение N 254-П "О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности". Теперь банку выгоднее рассказать клиенту правду о том, какие именно проценты ему придется выплачивать по тому или иному кредиту. В связи с этим перспективы банков, практикующих скоринг на глазок, весьма печальны.

В банках, которые готовы бороться за клиента, устанавливаются более низкие проценты. Но это отнюдь не означает, что эти банки готовы к финансовым потерям. Просто у них скоринг клиентов отлажен и в какой-то мере автоматизирован, то есть скоринговый балл рассчитывают не вручную. Автоматизация процесса может быть реализована двумя способами: в виде довольно примитивной схемы, изготовленной в Microsoft Office Excel, или с помощью специализированного программного обеспечения, так называемых систем кредитного скоринга.

Использование Microsoft Office Excel для кредитного скоринга условно можно назвать типовым подходом к скорингу физических лиц. Он используется во многих, если не сказать в большинстве, российских банках. Стандартная процедура оценки заемщика выглядит так: сотрудник банка, опираясь на свои знания и опыт, вручную расставляет баллы, ориентируясь, как правило, исключительно на кредитную заявку. При этом одни факторы, указанные в заявке, увеличивают количество баллов, а другие уменьшают. Если после подсчета у заемщика набирается необходимое, строго определенное для каждого кредитного продукта количество баллов, он получает кредит.

На первый взгляд все очень просто. Но в этом случае заемщик обречен на томительное ожидание и зависимость от настроения и внимательности кредитного эксперта, работающего с его заявкой.

Система кредитного скоринга это сложная компьютерная программа, позволяющая проводить оценку заемщика и дальнейшую работу с ним в автоматическом режиме. Российских банков, где стоит специализированная скоринговая система, поддерживающая все типы скоринга, пока немного. Зато преимущества, которые получает заемщик, если банк использует такую систему, очевидны.

Во-первых, оценка кредитной заявки осуществляется практически мгновенно. Некоторые системы способны осуществлять скоринг со скоростью до 200 заявок в секунду. Конечно, это не значит, что кредит выдадут за одну двухсотую секунды. Все равно информация будет проверяться людьми, ведь многие бизнес-процессы, идущие в банке при кредитовании физических лиц, практически невозможно автоматизировать. Но принять решение за 2-3 минуты в потребительском кредитовании, где суммы невелики и играет роль скорость, реально. Особенно когда речь идет о банковской точке выдачи кредита, расположенной, например, в супермаркете электроники.

Во-вторых, система кредитного скоринга не зависит от настроения и опыта кредитного эксперта. Она принимает решение беспристрастно, ориентируясь исключительно на математические правила. Конечно, в ипотечном и автокредитовании система кредитного скоринга выступает лишь как советник основное решение будет принимать все-таки кредитный эксперт. Но если его решение будет отличаться от выводов скоринговой системы, ему придется давать объяснения своему руководству, и, следовательно, у благонамеренного заемщика шансов получить кредит значительно больше.

И, в-третьих, банк, где работает система кредитного скоринга, не будет выставить заоблачные проценты. Они ему просто не нужны, ведь скоринговая система позволяет значительно снизить риск невозврата кредита. Следовательно, нет нужды покрывать его за счет добросовестных клиентов.

Какие из этого можно сделать выводы, каждый заемщик решает для себя сам. Отметим только, что кредитный скоринг, равно как и скоринговые системы, используется на Западе уже много десятилетий и отказываться от него никто не собирается.

Журнал «Деньги» N 2(657) от 21.01.2008

Render the article into English:

1. Explain the meaning of the following terms and definitions:
 - Scoring;
 - Application scoring;
 - Fraud-scoring;
 - Collection scoring.
2. Present the advantages for creditors to deal with banks which've introduced the specialized scoring system into their operation.

Article 8

Игры кончились

Финансы - это удел мощных компаний, способных осуществлять масштабные вливания в развитие, Процессы слияний, поглощений и рост концентрации страхового рынка будут только усиливаться

Что случилось со страховым рынком? Почему почти все новости последние полгода касаются продаж страховых компаний? НАСТ А, «Стандарт-Резерв», «Москва Ре», РОСНО - список можно продолжать долго. Рынок достиг такой стадии, когда прежние владельцы - они же обычно и учредители компаний, стоявшие у истоков, - задумываются о дальнейших перспективах и осознают, что конкурентная среда сильно поменялась. Новый рынок - новые вызовы. Необходимо резко наращивать капитал, внедрять технологии на уровне лучших мировых образцов, диверсифицировать бизнес по всем направлениям. Иначе тебя сомнут, раздавят, оттеснят на периферию рынка. А там, на периферии, - высокоубыточные и никому не интересные умирающие «схемы». Все лакомые куски достанутся крупным игрокам с большим финансовым потенциалом.

Размер имеет значение, равно как и дорогие современные технологии. Вопрос развития бизнеса - уже не креатив, как было раньше, а оптимизация всех процессов, cost cutting, звериный оскал капитализма.

Без вливания объемных инвестиций невозможен не только рост - невозможно выживание в среднесрочной перспективе. Российский страховой рынок открыт - пора это уже понять. «Иностранцы», которые уже здесь начали работать, только увеличат напор и агрессию в маркетинге. Первое время и демпингом пренебрегать не будут.

А те международные финансовые и страховые группы, которые еще в России не представлены, очевидно, в самое ближайшее время ворвутся на наш рынок. С такими грандами сложно конкурировать, но можно. Бояться полномасштабной экспансии не стоит. Российский страховой капитал имеет большие шансы выжить и занять достойное положение. Это под силу мощным отечественным группам, которые как раз получают путем слияний или прихода крупных стратегических инвесторов. Второй вариант - занять

определенную нишу: региональную, отраслевую, продуктовую. Это путь для средних компаний, и он также перспективен. Но здесь нужны четкое позиционирование и высококачественные услуги.

Поглощения - один из любимых способов выхода иностранных страховщиков на наш рынок. Так что сделки еще будут, причем крупные. Возможно, миллиардные в долларовом измерении. А вот про страховые IPO можно пока забыть. Это следующий этап, сейчас он более затратный и менее выгодный. На данный момент единственная компания, которая упорно не отказывается от идеи IPO в этом году, - «РЕСО-Гарантия». Оставив в стороне вопрос, будет ли это IPO успешным, скажем прямо: сейчас гораздо выгоднее продаваться крупным инвесторам. Премия за контроль, меньше расходы, нет необходимости публично «обнажаться». Тем более что стоимость страхового бизнеса растет бешеными темпами. Средние компании, которые пару лет назад могли быть куплены максимум за 10-20 млн. долларов, сейчас уже стоят на порядок больше - сотни миллионов. Очень удачное время продаваться. И при этом достаточно удачное время покупать.

Так удачно все сложилось, что рынок в самом ближайшем будущем сильно поменяет структуру. Сколько останется компаний на рынке? Почему-то этот вопрос многих сильно волнует. В Нидерландах работает более тысячи страховщиков, во многих других странах Европы - как Восточной, так и Западной - число страховых компаний измеряется десятками. Говорит ли это о том, что рынок страхования в Нидерландах более или, наоборот, менее развит, чем, скажем, в Польше или Испании? Нет, просто там разные системы работы. В России есть хорошие перспективы развития крупных региональных страховщиков, которые будут вести деятельность на местных рынках, конкурируя с федеральными. Хотя по ощущениям на рынке сейчас реально конкурентоспособных, «несхемных» И «живых» компаний примерно сотен пять. С учетом разнонаправленных тенденций - слияний и поглощений, с одной стороны, и создания иностранных «дочек» И специализированных life-«дочек» - с другой, - через два-три года на рынке вряд ли останется больше 400 компаний.

Для маленьких компаний места не будет. Зачем они нужны? Посредники - это брокеры. Перестрахование - это сфера мощных и больших. Ритейловое страхование - это филиальная сеть, известный бренд, отлаженные технологии, необходимость постоянно поддерживать высокую финансовую устойчивость - а значит, большие инвестиции и текущие расходы. Это очень важно и для формирования страховой культуры. Маленькая компания может собрать взносы, но выстроить качественную систему урегулирования убытков ей часто не под силу. В результате - демпинг, огромные комиссии агентам и либо существование на грани финансового коллапса, либо неудовлетворительное обслуживание клиентов. Страхование корпоративных клиентов опять-таки гораздо эффективнее осуществляют крупные страховщики. К примеру, разве может маленькая компания обеспечить качественную перестраховочную защиту? Притом что оставить крупный риск на себе для такой организации смерти подобно.

Кто выживет? Крупные и средние. Либо федеральный масштаб, с замахом на глобальное присутствие, либо специализация и региональные рынки. И тот и другой путь имеют свои преимущества. Средняя компания может успешно конкурировать с крупнейшей (правда, на ограниченном пространстве, за счет специфических преимуществ, гибкости и специальных предложений), но маленькая - нет. Что остается небольшим страховщикам? Либо акционеры сделают значительные вливания в капитал и реструктуризацию, либо их купят, либо они умрут. Добро пожаловать на развитый страховой рынок. Добро пожаловать на рынок для больших. Финансы - это работа не для малого бизнеса. Вот и мы пришли к этому, наконец-то.

Павел Самиев, «Эксперт»

Render the article in to English:

1. Discuss the prospects of the insurance market in Russia.
2. Why are mergers and acquisitions so wide-spread on this market at present?

Article 9

Коллекторы и их предшественники

Профессия взыскателя долгов известна давно. Еще в рабовладельческий и раннефеодальный периоды существовала профессия откупщика из числа приближенных ко двору купцов и ростовщиков. Они выкупали у властителей право собирать дани и подати, как правило, с существенным дисконтом, а потом выколачивали эти деньги из налогоплательщиков. Во времена первоначального накопления капитала, например, в России в середине 90-х годов прошлого века, многие кредиторы прибегали к помощи организованных преступных групп, которые с помощью вошедших в народный фольклор подручных средств вроде утюга и паяльника принуждали должника не только расплатиться с кредитором, но и заплатить мзду самим взыскателям.

На самом деле у профессии коллектора мало общего с профессией откупщика или бандита. Прежде всего потому, что большинство коллекторских агентств в свое время отпочковались от подразделений по взысканию просроченной задолженности банков. А большинство банков не заинтересованы в криминальных скандалах вокруг их имени, поэтому первые коллекторы были вынуждены работать исключительно в правовом поле. Впрочем, исключения, конечно, бывали.

Взысканием долгов можно заниматься по-разному. Например, этим могут заниматься внутренние службы банка или нанятые ими частнопрактикующие юристы или юридические компании. Однако юристов целесообразно нанимать в том случае, когда ситуация нестандартная, размер долга достаточно крупный и существует спор о размерах задолженности и причитающихся кредитором иных выплатах. В случае же, если цена вопроса - несколько тысяч рублей, а ситуация практически бесспорна, довольно дорогостоящие юридические услуги ради рутинной процедуры взыскания могут оказаться выше, чем взыскиваемая сумма. Тогда кредитору гораздо разумнее воспользоваться услугами коллектора.

Первые коллекторы стали выходить на российский рынок, то есть работать не только на материнский банк, но и предлагать свои услуги другим клиентам. буквально пару лет назад. Это объясняется тем, что к 2004 году набралась критическая масса просроченных потребительских кредитов, для работы с которыми собственных внутренних служб по взысканию долгов (юридическая служба, служба безопасности и т. п.) уже стало недостаточно. В условиях, когда рынок коллекторских услуг только формируется, можно утверждать, что они до сих пор являются своего рода аутсорсерами по такой рутинной, хотя и трудоемкой процедуре, как взыскание долга по просроченным обязательствам. По данным агентства "Русрейтинг", только за первое полугодие 2006 года объем просроченной задолженности по потребкредитам вырос на 35% и составил порядка 30 млрд. руб. Доля просрочки по отдельным банкам достигает 28%. При этом темпы роста проблемной задолженности превышают темпы роста объемов выданных кредитов. И с ростом рынка, по оценкам экспертов, ситуация будет только усугубляться, а значит, перспективы у коллекторского бизнеса неплохие.

Render the article in to English. Answer the following questions:

1. What sort of profession can be called "collectors"? What do they deal with in their work?
2. Will this profession be in demand in the future? Why?

Article 10

Render this article:

Эффективные слияния и поглощения

Слияния и поглощения – это самый драматический раздел корпоративных финансов. Сделки могут объявляться и отзываться, длиться месяцами, превращаться в корпоративные войны. По сути, это инструмент, используемый в конкурентной борьбе.

Многие менеджеры, очевидно, слишком перекормлены во впечатлительном детстве историей о том, как прекрасный принц, закованный чарами в жабые обличье, был освобожден поцелуем прекрасной принцессы. Соответственно, они убеждены, что поцелуя менеджера достаточно для обращения в прибыльность намеченной для поглощения компании. Такой оптимизм важен, иначе почему инвестор должен переплачивать, когда он может сам купить жаб по текущей цене для жаб? Но вместо этого инвестор нанимает принцессу, которая платит в два раза больше за право целовать купленных жаб. Мы наблюдали немало поцелуев, но очень мало чудес. Тем не менее, многие управляющие принцессы остаются глубоко убеждены в будущем потенциале своих поцелуев, даже когда двор их компании уже завален безответными жабами по колено.

Что такое «слияния и поглощения»

Слияние и поглощение (M&A) - это общее имя для всех сделок, которые объединяет передача корпоративного контроля во всех формах, включая покупку и обмен активами. Сюда входят сами слияния (соединение компаний в одну), поглощения, приобретение компаний, LBO, MBO (выкуп акций заемными средствами), «takeover» (враждебное поглощение), рекапитализация, изменение структуры собственности, «обратное слияние» (создание публичной компании без IPO), «spin-off» (выделение и продажа бизнес-единицы) и все другие сделки, которые подразумевают передачу корпоративного контроля из рук одних акционеров другим.

Эти сделки могут быть использованы в различных целях, как в интересах компаний в целом, так и в интересах их совладельцев. Слияния и поглощения могут улучшить положение компании и повысить прибыльность и устойчивость, сделать ваш бизнес более конкурентоспособным и прибыльным.

Основная причина сделок, где компании используют механизмы слияния и поглощения, - это конкуренция, которая вынуждает активно искать инвестиционные возможности, эффективно использовать все ресурсы, снижать издержки и искать стратегии противодействия конкурентам. Расширяя свои возможности, компании создают стратегии диверсификации и реструктуризации. С данной точки зрения, сделки относительно корпоративного контроля:

- являются естественной реакцией на изменяющиеся рынки - нужны всем компаниям для постоянного приспособления к изменяющейся экономике.

Слияния и поглощения расширяют возможности компаний. Менеджеры компаний обычно рассматривают внутренние и внешние инвестиционные возможности. Внутренние инвестиции касаются реорганизаций и инвестиций в саму компанию, внешние проекты связаны с приобретением новых активов и проектов. Компаниям следует рассматривать еще один круг возможностей, предполагающий взаимодействие с другими игроками рынка, и самим постоянно искать такие возможности, сопоставляя потенциал внутреннего роста и слияний.



Необходимо, чтобы варианты реструктуризации постоянно рассматривались и были в арсенале каждого корпоративного менеджера, так как Россия переживает уже вторую волну слияний и поглощений в последние годы. Первая волна была создана долговым кризисом 1998 года, девальвацией, удешевлением активов и переключением спроса на внутреннее потребление. Вторая волна вызвана высокими ценами на нефть, большими доходами от экспорта. Компании, особенно экспортного сектора, создали значительные наличные резервы и стремятся вложить их в другие отрасли. Очевидно, что российским компаниям не удастся избежать тенденции к укрупнению капитала, если они хотят быть конкурентоспособными как на локальном, так и на международном уровне. Именно поэтому сейчас небезынтересно обратиться к уже имеющемуся опыту как ошибок, так и успехов.

Что является причиной слияний и поглощений? Основной причиной слияний и поглощений всегда выступает конкурентная среда, а точнее - изменения, которые она вносит в технологии, организацию отраслей. Развитие экономики выражается в ее глобализации, диверсификации, технологическом прогрессе, либерализации рынков. Каждый этот фактор отдельно и в сочетании с другими вызывает необходимость пересмотра прогнозов и переоценки активов всеми компаниями.

Все четыре известных волны слияний и поглощений в мире - начиная с 1890-х и кончая нашими днями - связаны так или иначе с указанными факторами. Пики сделок слияния и поглощения приходятся на периоды структурных изменений, промышленных кризисов и подъемов, инфляции, технологических революций, когда происходит существенная организационная перестройка экономики и переоценка ее активов. Если проследить сделки приобретений и установления контроля по отраслям, то можно найти прямое соответствие указанных факторов числа и сделок слияния и поглощения, как в России, так и за рубежом. Сделки имеют различные цели и форму, но обязательно включают изменение собственника или структуры капитала.

Почему сделки слияния и поглощения популярны? Количество слияний и поглощений во всем мире растет. Последствия глобализации вынуждают компании укрупнять капитал ради более эффективного его использования. Но, несмотря на то, что

слияния и поглощения являются распространенными сделками, проблема их эффективности стоит достаточно остро. Вот что показывают часто цитируемые результаты исследований:

- 61% слияний не окупает вложенных в них средств (Mergers & Acquisitions Journal, 1998).
- 57% объединившихся компаний отстает в своем развитии от других субъектов рынка (PriceWaterhouse, исследование 300 слияний за 1987-1997).

Тем не менее, объемы сделок и их число в мире растет. Рекорд был зафиксирован в 1998 году и составил \$798 млрд. до при 4000 сделок среди крупных и средних компаний (исследование KPMG). Мировой опыт показывает, что число сделок растет, но они зачастую не дают желаемого эффекта, не создают добавочную стоимость для собственников поглощающей фирмы, хотя требуют длительного и недешевого процесса юридических и финансовых переговоров.

Возникает вопрос, почему огромная доля таких альянсов заканчивается неудачей, а сделки слияния и поглощения остаются популярны? Факты показывают, что отсутствие гарантированной выгоды и низкая вероятность успеха не служат препятствием для сделок слияний и поглощений. Обычно отсутствие успехов относят к плохому финансовому и организационному планированию сделок (и, видимо, большая доля правды в этом есть). Но слияния и поглощения - это еще и один из инструментов конкурентной стратегии. Поэтому могут существовать мотивы сделок, не связанные с прямой выгодой. Ниже приведены гипотезы мотивации компаний в сделках слияний и поглощений, которые следуют непосредственно из анализа конкурентных стратегий:

- а) У компаний в некоторых ситуациях нет лучшей альтернативы, чем искать союзника или партнера. Если компания не имеет перспектив роста, не приносит акционерам достаточный доход на капитал, а только окупает текущую деятельность, то гарантированного роста курсовой стоимости акций или успеха объединения ожидать не следует. Но в случае отказа от подобной сделки компания может быть вытеснена с рынка.
- б) Еще одна гипотеза: мотивы сделок отличаются от получения прямой финансовой выгоды в виде роста текущей капитализации. Не все преимущества и итоги сделок могут быть оценены немедленно финансовым рынком, но способствуют росту фирмы в будущем.

Цели компаний в сделках слияний и поглощений

Можно назвать несколько различных групп целей, которые могут ставить и достигать компании, используя сделки слияний и поглощений, которые отвечают приведенным выше гипотезам:

А. «Защитные» цели, в которых компании ищут возможности своего роста за счет:

- приобретений в своем секторе или в другом, приобретения дополняющих активов;
- усиления позиции на рынке через слияния;
- избавления от конкурентов - путем их покупки и захвата их доли рынка.

В. «Инвестиционные» цели, где компании, их менеджеры и инвесторы могут преследовать следующие инвестиционные цели:

- размещать свободные средства;
- участвовать в прибыльном бизнесе;
- скупать недооцененные активы;
- использовать управленческие навыки;
- инвестировать излишки наличности;
- приобрести антициклические или балансирующие активы для портфеля.

С. «Информационные»: слияния и поглощения могут улучшить информированность компании:

- о технологиях и затратах поставщиков (пример: покупка IBM нескольких производителей микропроцессоров);
- о предпочтениях потребителей их продукции. При этом не обязательно покупать поставщика или дилера, обеспечивающего 100% потребности в данных услугах для компании. Например, многие оптовые компании на фармацевтическом рынке имеют несколько аптек для изучения потребительского спроса и его динамики.

Д. Сделки слияния и поглощения могут быть использованы как инструмент конкурентной стратегии для создания устойчивого преимущества, чтобы повысить барьеры для входа на рынок для потенциальных конкурентов с помощью:

- диверсификации, которая дает больший контроль рисков (ценовых, валютных и других), стабильность и опыт из других производственных сфер, недоступный другим компаниям;
- сокращения времени выхода на данный рынок и получения преимущества первого хода;
- сохранения стабильности и емкости рынка. Приобретение существующей компании дает и нужные производственные мощности, и долю на рынке. Создание же дополнительных мощностей может создать их избыток и снизить уровень цен, что может обесценить инвестиции;
- выхода на рынки других стран (примеры: «Лукойл», «Газпром», «Юкос»).

Е. «Цели акционеров»: отдельные акционеры могут иметь свои интересы и также использовать сделки слияния и поглощения для:

- создания партнерства или привлечения стратегического инвестора в свою компанию;
- выделения части бизнеса в отдельную бизнес-единицу или компанию;
- продажи части акций.

услуги.

Заключение

Слияния и поглощения - это самый драматический раздел корпоративных финансов. Сделки могут объявляться и отзываться, длиться месяцами, превращаться в корпоративные войны. По сути, это инструмент, используемый в конкурентной борьбе для образования альянсов и новых компаний в ходе структурных изменений под действием конкуренции и изменения макроэкономических условий.

Необходимо рассматривать данный инструмент, сделки слияния и поглощения, как одну из возможностей, которые должны быть постоянно в арсенале корпоративных менеджеров, постоянно входить как вариант в стратегические планы компаний. Наряду с внутренними инвестициями они должны рассматривать совместные с другими фирмами инвестиционные возможности. Выбор стратегии интеграции, форм и методов

объединения и реструктуризации зависит от структуры рынка, инвестиционных целей участников сделок и многих других обстоятельств.

Требуется тщательный анализ изменения конкурентной среды, технологий, последствий ответов конкурентов, чтобы обеспечить выгодность сделок слияния и поглощения. Анализ выгоды должен основываться на доходности инвестиций, прогнозируемости бизнеса, и не подменять это целью достижения полного контроля.

Article 11

Render this article:

Банковские слияния и поглощения

Банковский сектор экономики во всем мире претерпевает в последние десятилетия значительные изменения, характеризующиеся глобализацией финансовых рынков, консолидацией финансового сектора, которая находит выражение в сокращении числа финансовых учреждений, расширении сферы бизнеса банков, выражающейся в интернационализации бизнеса и диверсификации продуктового ряда, включая расширение предложения банками небанковских продуктов и услуг. Большое влияние на финансовый сектор оказывает дерегулирование и изменение налогового законодательства во многих странах.

В результате глубокого экономического кризиса, разразившегося в августе 1998 года многие российские банки, как малые, так и крупные, оказались не в состоянии противостоять негативным изменениям макроэкономических факторов. Тем не менее, банковская система России восстанавливается, российские банки постепенно наращивают объемы операций и расширяют диапазон предоставляемых услуг, развивается процесс конкуренции между банками, все более заметной становится тенденция консолидации в финансовом секторе. Успех банковского бизнеса будет определяться качеством менеджмента во всех сферах банковской деятельности, начиная со стратегического и финансового планирования, управления рисками и заканчивая повседневным ведением банковских операций.

Слияние определяется как объединение двух или нескольких юридических лиц, в результате которого создается новое юридическое лицо с активами и обязательствами объединенных юридических лиц, при этом ранее существовавшие юридические лица прекращают существование.

Поглощение есть объединение двух или нескольких юридических лиц, при котором сохраняется одно (поглощающее) юридическое лицо, к которому переходят активы и обязательства поглощаемых юридических лиц, при этом поглощаемые юридические лица либо прекращают свое существование, либо контролируются путем владения контрольным пакетом акций или долей капитала.

Слияния и поглощения банков: общие подходы и технологические аспекты

1. Мотивы слияний и поглощений

Теория и практика современного корпоративного менеджмента упоминает целый ряд причин слияний и поглощений компаний и банков. Рассмотрим эти причины более подробно.

Стремление получить в результате слияния и поглощения синергетический эффект, то есть взаимодополняющее действие активов двух или нескольких организаций, совокупный результат которого превышает суммарный результат отдельно работающих на рынке структур. Возникновение синергетического эффекта обуславливается:

- экономией масштаба;
- комбинированием взаимодополняющих ресурсов;
- экономией денежных средств за счет снижения транзакционных издержек;
- укреплением позиций на рынке (мотив монополии);
- экономией на НИОКР.

К числу мотивов слияний и поглощений относят также стремление повысить качество и эффективность управления. Как правило, поглощаются менее эффективные и хуже управляемые банки и компании.

Очень существенными могут оказаться и налоговые мотивы. Поглощаемая компания может обладать существенными налоговыми льготами, которые полностью не используются по тем или иным причинам.

Диверсификация бизнеса в разрезе стабилизации потока денежных средств и снижения рисков также относится к числу мотивов слияний и поглощений. Что касается банковского бизнеса, то процентные доходы подвержены определенной цикличности, поэтому приобретение специализированного финансового учреждения, основным источником доходов которого являются комиссии, "кредитным" банком может оказать весьма положительное воздействие на тренд доходности.

Возможность использования избыточных ресурсов - также важный мотив. Например, региональный банк, расположенный в районе с большими финансовыми ресурсами, но с ограниченными по тем или иным причинам возможностями для их размещения, может быть интересен как объект поглощения для крупного банка, оперирующего в национальном масштабе.

Специалисты указывают на такой мотив слияний и поглощений, как разница в рыночной цене компании и стоимости ее замещения. Что касается банковской практики, то в большом числе случаев оказывается дешевле купить региональный банк и преобразовать его в филиал, чем открывать филиал "с нуля". Другим примером может служить покупка банком процессинговой компании.

Такой мотив поглощений, как asset-stripping (покупка компании для последующей распродажи ее по частям с целью извлечения прибыли) за счет более высокой ликвидационной стоимости компании по сравнению с рыночной, также часто встречается на практике.

Существуют и личные мотивы менеджмента: эти мотивы слияний и поглощений возникают тогда, когда мотивация высшего менеджмента более тесно связана с масштабами, чем с результатами деятельности компании или банка. Естественно, что

крупной компанией или банком управлять сложнее, чем малой или средней, но всегда возникает вопрос "компенсации за сложность управления".

В качестве иллюстрации целей и мотивов рассмотрим результаты исследования около 700 крупнейших международных сделок по слияниям и поглощениям в период 1996-1998 гг., проведенного консалтинговой компанией KPMG. Только 20% компаний признали своей целью увеличение стоимости для акционеров. Распределение мотивации представлено на диаграмме 1.



2. Стратегические аспекты

Стратегические аспекты являются основными для принятия управленческих решений о слияниях или поглощениях. Умение приспосабливаться к макроэкономическим условиям и постоянно меняющимся и усложняющимся потребностям клиентов есть условие выживания и развития бизнеса. Очевидно, что если компания не расширяет масштабов своей деятельности и/или не приспосабливается к постоянно изменяющимся внешним условиям, то она ставит свое будущее под вопрос. Стремление к росту во многих случаях усиливается под влиянием предпринимателей, создавших и развивших тот или иной бизнес. Размер делового предприятия во многих случаях приравнивается к сильной стороне бизнеса, доминированию на рынке, стабильности доходов, экономии масштаба, способности привлечь хороших менеджеров. Для компаний с внешними акционерами характерным является требования к росту дивидендов и доходности в расчете на акцию. Эти вопросы находят отражение в стратегии, которая формируется под воздействием, как внешних условий, так и внутренних факторов. Одной из стратегических опций является слияние или поглощение.

Органический рост, или рост за счет внутрифирменных ресурсов, выражается в том, что компания постепенно повышает размер доходов за счет улучшения положения на рынке путем успешного продвижения продуктов и услуг, повышения эффективности производства и роста объема продаж. Способность компании добиться долгосрочного органического роста определяется способностью менеджеров к разработке и реализации действенной стратегии развития бизнеса. Органический рост позволяет поддерживать стиль управления и корпоративную культуру и ценности.

Органический рост в большом числе случаев имеет свои преимущества, так как опирается на опыт сложившейся команды менеджеров, признанной акционерами, так и на знание рынка и отработанность организации труда и стиля ведения бизнеса.

Тем не менее, возможности для органического роста имеют свои пределы. Например, новые рынки могут оказаться недоступными из-за несовершенства технологий, невозможности выхода на международную арену, неизвестности торговой марки, недостатка понимания новых рынков. Кроме того, внутренние ресурсы могут оказаться недостаточными для того, чтобы быстро прореагировать на новые возможности или проблемные аспекты. Поэтому разумным решением может стать слияние или поглощение, которое позволит приобрести необходимые знания, технологию или долю на рынке. За счет поглощения можно обеспечить быстрый доступ на новые рынки, расширить диапазон производимых товаров и предоставляемых услуг, достичь такого размера, когда экономия масштаба становится существенной для данного делового предприятия.

Конечно, возможны и проблемы, вызванные столкновением корпоративных культур, финансовыми рисками и другими проблемами поглощаемой компании.

Для того чтобы поглощение было успешным, необходимо, чтобы были тщательно разработаны и грамотно применены:

- стратегические подходы на основе формализованного стратегического мышления;
- порядок выбора, выбор и анализ цели поглощения;
- финансовое и организационное структурирование сделки;
- процедуры и порядок управления после завершения сделки, а также процесс интеграции поглощаемой компании.

Перед тем, как приступить к подробному рассмотрению слияний и поглощений, представляется целесообразным кратко описать такой вид ведения бизнеса, как стратегический альянс.

Стратегический альянс, или соглашение о кооперации, может принимать различные формы, такие как:

- совместные предприятия, созданные для осуществления определенных проектов;
- инвестиции в компании, вписывающиеся в технологические цепочки бизнеса;
- лицензионные соглашения, когда компания, обладающая определенной технологией в одной стране, дает лицензию компании, владеющей большей долей рынка в другой стране.

Причины, побуждающие к созданию стратегических альянсов, весьма различны и порой включают комбинацию различных факторов. В обобщенном виде эти причины сводятся к следующему:

- потребность в объединении усилий и ресурсов на НИОКР;
- необходимость привлечь дополнительный капитал;
- решение задачи привлечения команды менеджеров с опытом реализации определенных проектов;

- предоставление возможности малой компании использовать управленческий опыт и место на рынке более крупной компании.

Следует подчеркнуть, что совместные предприятия далеко не всегда успешны: возможны столкновения различных стилей управления и корпоративных культур, изменения различных обстоятельств и пересмотр целей создания совместного предприятия; кроме того, истинные цели создания совместного предприятия не всегда раскрываются при его создании.

Альтернативной формой делового сотрудничества является перекрестное владение акциями. В этом случае компании приходят к соглашению по признанию взаимных интересов на различных сегментах рынка.

В заключение следует отметить, что в случае стратегического альянса возможно недоверие и непонимание целей. Когда крупная компания покупает небольшой стратегический пакет участия в малой компании, то она может рассматриваться как потенциальный "агрессор".

Article 12

Render this article:

Расширенный взгляд на задачи маркетинга

Многие исследователи считают, что маркетологи используют свои навыки и умения прежде всего для стимулирования спроса на продукцию компании. Данный подход представляется нам несколько ограниченным. Точно так же, как специалисты по производству и логистике отвечают за управление поставками и закупками, маркетологи ответственны за управление спросом. Для того чтобы выполнить поставленные перед организацией задачи менеджеры по маркетингу обязаны искать пути воздействия на уровень, временной распорядок и структуру спроса.

Менеджерам по маркетингу приходится решать множество вопросов: от самых важных - относительно свойств нового продукта, организации продаж или расходов на рекламу - до менее значительных - найти шрифт для надписи на упаковке или выбрать ее цвет. В "Памятке Маркетолога" мы привели ряд вопросов, в поисках ответов на которые маркетологи и берут в руки такие книги, как наша. Значимость конкретных ответов во многом определяется спецификой рынков, на которых работают организации (потребительский, деловой, глобальный и некоммерческий рынки).

Потребительский рынок

Компаниям, предлагающим рынкам товары и услуги широкого потребления - прохладительные напитки, зубные пасты, телевизоры, авиапутешествия - приходится прилагать огромные усилия для создания торговых марок высшего качества. Выполнение этой задачи предполагает четкое осознание фирмой своей целевой аудитории - понимание того, удовлетворению каких человеческих потребностей служит продукт - и творческого отражения данного понимания в позиционировании торговой марки. Много в ее успехе

определяется качеством продукта, упаковки и подкрепляется продолжительной рекламной кампанией и надежной системой сервиса. Торговые агенты играют важную роль в создании и поддержании системы распределения, однако их роль в создании имиджа торговой марки незначительна. На потребительском рынке маркетологи должны принимать решения относительно основных отличительных черт товаров, уровней их качества, обеспечения распределения и инвестиций в продвижение. В своей совокупности эти решения направлены на завоевание торговой маркой ведущих позиций на целевом рынке.

Деловой рынок

Компании, поставляющие товары и услуги другим корпорациям, имеют дело с хорошо подготовленными и прекрасно информированными профессиональными покупателями, ориентирующимися во всех тонкостях различных рыночных предложений. Корпоративные покупатели приобретают те или иные товары с тем, чтобы либо перепродать их, либо использовать в производстве собственной продукции, а в конечном счете - извлечь из этого прибыль. Обслуживающие бизнес-рынки маркетологи должны уметь показать, каким образом их продукция поможет корпоративным клиентам получить желаемый уровень прибыли. Большое значение здесь принадлежит рекламе, но еще более важные роли играют торговые агенты, цены и репутация компании как поставщика надежной высококачественной продукции.

Глобальные рынки

Операции компаний-производителей на глобальных рынках сопряжены с необходимостью принятия специфических решений. Поставщики должны определить рынки стран, которые они будут обслуживать, методы проникновения на тот или иной рынок (в качестве экспортера, держателя лицензии, партнера в совместных предприятиях, в качестве субподрядчика или генерального подрядчика), возможности адаптации товаров и услуг к локальным особенностям, избавления от "черного" рынка, установления связей с представителями национального бизнеса. Подобные решения следует принимать с учетом национальных законодательств каждой из стран, принятых в них стилей ведения переговоров, требований к процессу покупки, системам взаимных обязательств и распределения собственности, возможных флуктуаций национальной валюты, уровней коррупции и политического фаворитизма и т. д.

Некоммерческие и государственные рынки

Компании, обслуживающие такие некоммерческие организации, как церкви, университеты, благотворительные организации, или же правительственные агентства, уделяют особое внимание определению цен на товары (потребители, как правило, весьма ограничены в средствах). В свою очередь, уровень возможных цен влияет на закладываемые в торговое предложение свойства и качество товаров и услуг. Большинство государственных организаций требуют от потенциальных поставщиков предоставления предварительных предложений по заключению контрактов, настаивают на неприемлемости каких-то особых условий, отдавая предпочтение продукции по самым низким ценам.

Концепции и средства маркетинга

Маркетинг как одна из научных областей характеризуется наличием различных теоретических концепций. Мы начнем наш анализ с определения маркетинга, а затем опишем основные его направления и средства.

Все предлагаемые исследователями определения сущности маркетинга могут быть подразделены на социальные определения и определения маркетинга как процесса управления. Подход к маркетингу как к социальному процессу отражает ту роль, которую он играет в обществе или, по словам одного из маркетингологов, его функции состоят в "обеспечении высоких жизненных стандартов". По нашему мнению сущность маркетинга как социального процесса может быть выражена в следующем определении:

Маркетинг - это социальный процесс, направленный на удовлетворение нужд и потребностей индивидов и групп посредством создания и предложения обладающих ценностью товаров и услуг и обмена ими с другими людьми.

Приверженцы определения маркетинга как процесса управления нередко описывают его как "искусство продажи товаров". Очень часто публика, услышав, что продажи отнюдь не являются важнейшей составляющей маркетинга, приходит в изумление. Но продажи - всего лишь верхушка айсберга маркетинга. Один из ведущих теоретиков маркетинга, Питер Друкер, замечал:

Правомерно предположить, что потребность в продажах вечна. Но задача маркетинга в том и состоит, чтобы минимизировать ее. Цель маркетинга - достижение такого уровня знаний и понимания нужд и потребностей потребителей, когда предлагаемые вами товары и услуги будут жизненно необходимы покупателям, чтобы ваш товар продавал себя сам. В идеале, результат маркетинга - готовый к покупке потребитель. А для этого необходимо сделать ваши товары и услуги доступными.

Когда компания Sony начинала производство аудиоплеера "Walkman", когда Nintendo выпустила в свет превосходные видеоигры, когда Toyota представила новую модель автомобиля "Lexus", каждый из поставщиков был просто завален заказами, что являлось следствием тщательной "домашней" маркетинговой подготовки создания "правильного" продукта.

Американская ассоциация маркетинга предлагает следующее определение:

Маркетинг менеджмент (маркетинговое управление) - процесс планирования и реализации концепций ценообразования, продвижения и распределения идей, товаров и услуг, направленный на осуществление обменов, удовлетворяющих как индивидуальным, так и организационным целям.

Управление процессами обмена требует значительных усилий и определенных навыков. Маркетинговое управление (маркетинг менеджмент) имеет место, когда по крайней мере одна из сторон потенциального обмена разрабатывает и использует средства достижения желаемого отклика контрагентов. Мы рассматриваем маркетинг менеджмент как искусство и науку выбора целевых рынков, сохранения и привлечения новых потребителей посредством создания, поставки и осуществления коммуникаций по поводу значимых для них ценностей.

Целевые рынки и сегментирование

Компании-поставщику некоего товара вряд ли удастся удовлетворить с его помощью потребности всех потребителей. У каждого из нас есть свои любимые прохладительные напитки, отели, рестораны, марки и модели автомобилей, учебные заведения и кинофильмы. Таким образом, начало любого производства - сегментирование рынка. Маркетологи определяют и профилируют различные группы покупателей, которые предпочитают (нуждаются) различные товары, в отношении которых используются разные инструменты маркетинга. Идентификация рыночных сегментов осуществляется на основе выявления различий в демографических, психографических и поведенческих характеристиках покупателей. Затем менеджмент компании должен оценить, какой из выделенных сегментов представляется наиболее перспективным - потребности каких потребителей поставщик способен удовлетворить наилучшим образом.

Для каждого выбранного целевого рынка компания разрабатывает рыночные предложения, в основе которых - значимые для целевых потребителей основные выгоды производимых ею товаров. К примеру, компания Volvo разрабатывает новые модели автомобилей ориентируясь на покупателей, для которых приоритетным является наивысший уровень безопасности. Таким образом, Volvo позиционирует предлагаемые автомобили как наиболее безопасные среди всех представленных на рынке.

Традиционно "рынком" называли место, например деревенскую площадь, где собирались покупатели и продавцы, для того чтобы обменяться товарами. Экономисты используют этот термин применительно к группе покупателей и продавцов, которые обмениваются один определенный товар или целый класс товаров; отсюда рынок бытовой техники, зерновой рынок и т. д. В то же время в маркетинге торговля рассматривается как представитель отрасли (совокупности компаний-поставщиков), а покупатели как составляющая рынка. На рис. 1.1 показаны отношения отрасли и рынка. Отношения продавцов и покупателей подразделяются на четыре потока. Со стороны продавцов идут потоки товаров, услуг и коммуникации (реклама, прямая почтовая рассылка и т. д.); навстречу им устремляются деньги и информация (отношение покупателей к товару, данные о продажах и т. д.). Внутренний круг - это обмен товаров и услуг на деньги; внешний круг - обмен информацией.



Рис. 1.1. Простая маркетинговая система

Деловые люди часто используют термин "рынки" по отношению к различным группам покупателей: рынок потребностей (например, диетических продуктов), товарный рынок (рынок обуви), демографический рынок (рынок молодежных товаров и услуг) и географический рынок (Франция). Расширенная трактовка рынка позволяет включить в него не только потребителей, но и другие группы (например рынок избирателей, рынок труда, рынок пожертвований).

Современная экономика состоит из множества рынков. Пять основных рынков и связующие их звенья показаны на рис. 1.2. По существу, производители на рынках ресурсов (рынки сырья, рынки труда, рынки денег и др.) приобретают ресурсы и превращают их в товары и услуги, а затем поставляют готовую продукцию посредникам, реализующим ее конечным потребителям. Потребители продают свой труд за деньги, которыми они расплачиваются за товары и услуги. Правительство использует денежные средства, полученные в форме налогов, для закупки товаров на рынках ресурсов, производителей и посредников и направляет их для удовлетворения общественных нужд. Любая - национальная или мировая - экономика представляет собой комплекс взаимодействующих рынков, объединенных процессом обмена.

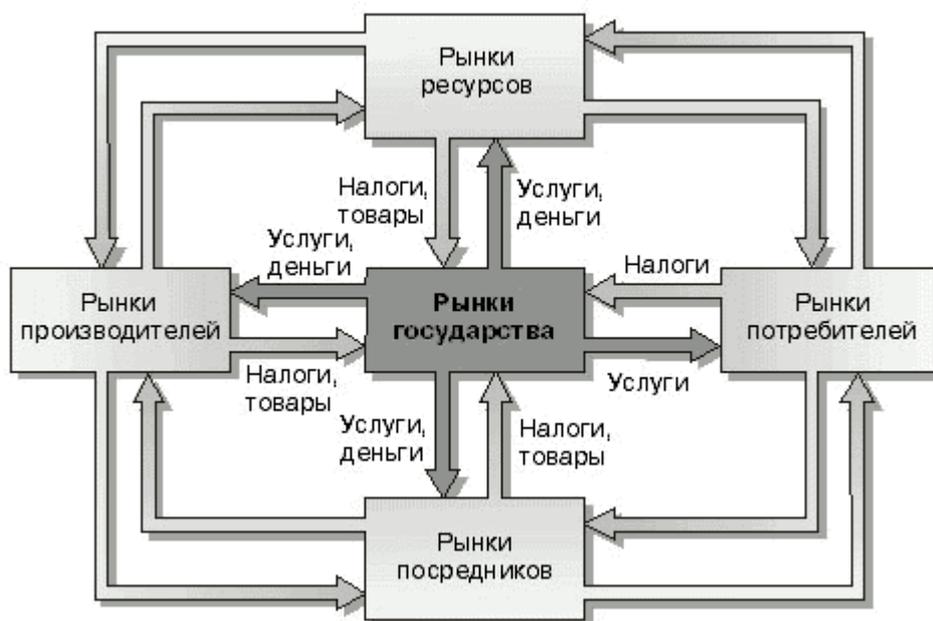


Рис. 1.2. Структура обмена в современной экономике

Сегодня мы различаем рынок как место и рынок как пространство. Рынок как место - это материальная категория, точка в материальном пространстве, куда мы направляемся за покупками - например, ближайший магазин. Рынок как пространство - категория совершенно иного рода, цифровая или виртуальная. С ней мы имеем дело, когда осуществляем покупки в Интернете. По мнению большинства наблюдателей, центр тяжести будет постепенно смещаться именно в сторону рынка как пространства. См. также вставку "Электронная коммерция".

Article 13

Render this article:

Как создается бренд?

Ответу на этот вопрос посвящено множество книг. Каждый автор на основе своих знаний и профессионального опыта предлагает методику и систему принципов создания

брендов. Мне нравятся книги Дэвида Аакера, Жана Ноеля Кепферера и Скотта М. Дэвиса, хотя могут быть весьма полезны и некоторые работы других авторов.

Возможно ли создание глобальных брендов компаниями из небольших стран?

В такой маленькой стране, как Швейцария, с населением 9 млн человек создано множество очень известных брендов, например «Nestle», «Swatch», «Rolex», «ABB», «Hoffman», «LaRoche», «Bauer». То же самое можно сказать и о Швеции (население — 5 млн) — «Volvo», «Saab», «Electrolux», «Ericsson», «Sandvik». Большие страны, такие как Россия, Индия, Китай и Бразилия, по иронии судьбы, почти не имеют глобальных брендов. Следовательно, размер страны не имеет решающего значения.

Как локальный бренд может стать глобальным?

Локальный бренд таким и останется, если не сможет превзойти продукты той же категории, предлагаемые на рынках других стран. Прежде чем локальный бренд станет глобальным, ему предстоит нелегкий путь через целый ряд стран и/или регионов. Мексиканское пиво «Cogoпа» успешно вышло на рынок США, но лишь после того как закрепилось в американских городах с сильными мексиканскими общинами. Затем его популярность медленно распространилась в крупные города на севере США. Сегодня «Cogoпа» на первом месте среди импортируемых марок пива, но на европейском рынке оно практически не заметно. Локальному бренду понадобится стратегия, рассчитанная на 10–20 лет, чтобы действительно занять свое место на мировом рынке.

Считаете ли Вы, что глобальные компании, адаптирующие свои предложения и коммуникации к местным условиям, более успешны, чем те, которые придерживаются жестких стандартов?

В общем, да. На Филиппинах компания McDonald's уступила свое лидерство местной сети предприятий быстрого питания Jollibees, предложение которой в большей степени соответствовало вкусам филиппинцев. По той же причине местная сеть быстрого питания Goodies сумела опередить McDonald's в Греции.

Глобальные компании совершают одну и ту же ошибку, используя стандартные предложения и коммуникации. Так им удастся сэкономить в краткосрочной перспективе, но в долгосрочной они неизбежно несут потери. Компания должна приспосабливать свои товары, предложения потребительской ценности, рекламные сообщения, средства распространения информации и каналы дистрибуции к условиям каждой конкретной страны.

Достаточно часто международные компании приобретают локальные бренды. Считаете ли Вы этот способ выхода на рынки конкретных стран наилучшим?

Международная компания, собирающаяся выйти на рынок какой-либо страны, может принести с собой собственный бренд, купить местный или разработать новый специально для этой страны. Приводить на рынок свой бренд имеет смысл только в том случае, если он пользуется уважением и считается более качественным и ценным, чем локальные бренды. Приобрести локальный бренд целесообразно, если он завоевал предпочтения местных потребителей и обладает высоким потенциалом роста. Разработка нового бренда стоит недешево, но может оказаться необходимой, если ни зарубежный, ни местный бренды не отвечают в полной мере потребностям локального рынка.

Следует ли международной корпорации, использующей различные бренды в разных странах для одного и того же товара, объединить их в один глобальный бренд?

Крупные международные корпорации в конечном счете заменяют некоторые из своих локальных брендов глобальными. Агрессивнее всех в этом направлении действовала компания Mars. В Великобритании прежнее британское название шоколадного батончика «Marathon» было изменено на американское — «Snickers», а конфеты «Tweets» переименовали, опять же по-американски, в «M&M's». Создав глобальный или по крайней мере европейский бренд, компания может сэкономить на рекламе и упаковке товара. К тому же люди, путешествуя по разным странам, легко узнают глобальный бренд.

Но при этом компания отказывается от локального бренда, в который уже немало вложено. Поэтому Procter & Gamble (P&G), например, продает один и тот же шампунь под тремя разными именами: «Pert» в США, «Vidal Sasson» во Франции и «Rejo» в Японии. Если бы пришлось делать национальную торговую марку «Pert» глобальной, понадобились бы крупные расходы на информирование пользователей об изменении названия и на то, чтобы убедить их в необходимости перемен. К тому же далеко не каждое название свободно от негативных коннотаций, легко произносится и запоминается на разных языках.

Репутацию бренда трудно завоевать и легко потерять. Как бренды удерживают свое лидерство?

У брендов есть свой жизненный цикл. Едва появившись на свет, некоторые бренды при определенной доле везения вызывают энтузиазм и переживают фазу быстрого роста. Так было с «McDonald's», джинсами «Levi's», кроссовками «Nike» или часами «Swatch». Но со временем бренды постепенно теряют свою привлекательность, люди начинают воспринимать их как нечто само собой разумеющееся, некоторые потребители отдают предпочтение новым предложениям или у них появляются другие интересы. Для бренда наступает критический период. В этот момент он нуждается в омолаживании, и задача бренд-менеджера — наполнить его новым содержанием.

Как национальные и глобальные бренды могут противостоять растущей угрозе частных брендов розничных сетей?

Самую большую угрозу для национальных и глобальных брендов представляют розничные сети. Я допускаю, что придет время, когда половина продуктового ассортимента супермаркетов будет представлена их собственными брендами. Такая практика возникла много лет назад: потребителям с невысокими доходами сети предложили более доступную альтернативу национальным брендам. Но потом канадская розничная сеть Loblaws стала продавать под собственным брендом «President's Choice» прохладительные напитки, печенье и другие продукты, уровень качества которых был не ниже, а порой и выше, чем у национальных брендов. Еще позже сети сообразили, что можно создать два или даже три собственных бренда — в экономичной, средней и высокой ценовых категориях. Сегодняшние покупатели все в большей степени полагаются на частные бренды, обходящиеся им на 10–50% дешевле. Например, крупная американская аптечная сеть Walgreen's предлагает потребителям широкий ассортимент товаров по гораздо более низким (до 50%) ценам, чем на аналогичные товары национальных брендов. Гигантские розничные сети, такие как Wal-Mart, начинают осознавать, что степень лояльности их покупателей очень высока и компания вполне

может успешно торговать прохладительными напитками, моющими средствами, пленками и другими массовыми продуктами под собственным брендом.

Национальные бренды располагают следующими стратегическими возможностями в борьбе с брендами розничных сетей:

- снизить цены;
- добавить новые характеристики;
- улучшить качество;
- упрочить имидж бренда;
- доказать розничному продавцу более высокую рентабельность операций с национальным брендом.

С каким из брендов Вы предпочли бы работать, если бы у Вас была возможность выбора?

С «Microsoft». Эта компания сумела занять почти монопольное положение на рынке и сделала Билла Гейтса самым богатым человеком в мире. К тому же заниматься маркетингом в области высоких технологий очень непросто и поэтому интересно.

Что отличает выдающиеся бренды?

Существует пять отличительных признаков сильного бренда.

Во-первых, бренд должен указывать на определенные атрибуты товара, например его характеристики, стиль и так далее. Во-вторых, бренд должен вызывать ассоциацию с одним или несколькими ключевыми преимуществами. Так, для автомобилей «Volvo» это безопасность, а для компьютеров «Apple» — удобство использования. В-третьих, бренд должен создавать визуальный образ: скажем, «Apple» можно представить человеком лет двадцати, а «IBM» — шестидесяти. В-четвертых, бренд должен напоминать о ценностях компании — новаторстве, внимательности к покупателям, социальной ответственности. И наконец, сильный бренд должен ассоциироваться со своими поклонниками — молодыми и полными энтузиазма или более зрелыми и консервативными. Любой сильный бренд должен обладать этими пятью признаками.

Итак, выдающиеся бренды вызывают образы, создают ожидания и выполняют обещания. Они обладают индивидуальностью — подумайте о многочисленных ассоциациях, которые возникают при упоминании «McDonald's», «Apple», «Club Med», «Swatch» и «Harley-Davidson».

Чего нельзя допускать в процессе работы с брендом?

Никогда не прекращайте совершенствовать бренд. Конкуренты не перестанут посягать на него. Поэтому необходимо постоянно разрабатывать новые характеристики и новые услуги. Ваша компания должна оставаться лидером в совершенствовании бренда, продвижении его на новые рынки, а также расширении на новые категории продуктов. Как говорил Энди Гроув, «выживают только параноики». К сожалению, многие компании ограничиваются лишь напоминаниями и заезженной рекламой. Но сообщения, не содержащие новую информацию о бренде, — пустая трата денег.

Многие бренды стремятся завоевать свое место в сердцах потребителей. Каким типам брендов это удастся лучше всего?

Отношение потребителя к бренду варьируется от антипатии и безразличия до благосклонности, решительного предпочтения и преданности. У каждого есть свои любимые бренды, но лишь у немногих брендов имеются преданные поклонники. В числе таких брендов — «Harley-Davidson», «Porsche», «Apple», «Bang & Olufsen» и несколько других. Только некоторые автомобили, крупная бытовая техника, программное обеспечение и музыкальные группы добиваются преданности аудитории. Большинству обычных брендов, однако, приходится довольствоваться незначительным или устойчивым предпочтением. Самого большого успеха достигают те, которые обещают наиболее четко сформулированную ценностную значимость и постоянно оправдывают ожидания потребителей.

Насколько справедливо утверждение, что Интернет ослабит позиции товаров с известными брендами, так как покупатели будут руководствоваться исключительно ценой?

Бренды сохраняют свою значимость и в эпоху интернет-торговли. Многие покупатели по-прежнему предпочитают компьютеры фирмы Dell, хотя через Интернет можно приобрести компьютер других производителей по более низкой цене. Но интернет-продавцам никогда не удастся реализовать определенный товар, например карманный компьютер «Palm Pilot V», по значительно большей цене, чем их конкурентам. Используя сайт simon.com, я сравнил цены на «Palm Pilot V» у разных интернет-продавцов — они колебались от 449 до 389 долларов. Вывод: у нас по-прежнему будут любимые бренды, и благодаря Интернету мы сможем приобретать их по самой низкой на рынке цене.

Будет ли Интернет способствовать углублению имиджа брендов?

Менеджеры осознали возможность использования веб-сайтов в качестве дополнительного средства для укрепления бренда компании или ее отдельных товаров. Посетитель веб-сайта формирует мнение о компании или ее брендах на основании своих впечатлений и ощущений — прост ли сайт в загрузке и использовании, предоставляет ли он полную и четкую информацию. Компании часто создают отдельные сайты для каждого бренда. Один из лучших примеров — сайт Procter & Gamble, созданный для бренда «Tide» (www.tide.com). Сайт объясняет принцип действия синтетических моющих средств и показывает, откуда берутся высокие потребительские качества стирального порошка «Tide».

Article 14

Стратегия бренда

Бренд сейчас - важнейший маркетинговый инструмент, определяющий отношение потребителей, а следовательно, и объем продаж, и уровень прибыли, и иные финансовые показатели, за которыми так пристально следят руководители компаний. Но финансовые результаты очень часто лишь следствие, причина же успехов или неудач - в отношении потребителей, т. е. в силе или слабости бренда. Это означает, что генеральное управление брендом и вопросы его стратегии относятся к компетенции самого высшего руководства.

Роль образов

Итак, бренд - это не известная марка и даже не товар, что же это? Бренд - цельный, уникальный и привлекательный образ, присущий торговой марке, способный распространяться на товары или услуги, объединенные принадлежностью к этой марке. Известно, что психика человека в основном переводит всю поступающую извне информацию (в том числе и рекламную) на свой внутренний язык - язык образов. На раннем этапе развития рынка потребитель в целом благосклонно относился к рекламе. Но с возрастанием конкуренции, а вместе с ней и информационного «шума» люди постепенно перестали воспринимать традиционные виды рекламы. Это побудило многие компании перейти от так называемой «товарной» рекламы к рекламе «имиджевой», говорящей на языке образов. Так появилось то, что мы называем «бренды». Какими же должны быть эти образы? Человек, как правило, принимает решения, руководствуясь своими личностными ценностями в виде ментальных конструкций, суждений, образов, которые конкретизируют его достаточно абстрактные потребности и заставляют их проявляться в выборе конкретных товаров или услуг - не просто «хочу есть», но хочу бифштекс, суши или гамбургер, не просто «хочу пить», но хочу лимонад, пиво или минеральную воду, не просто «одеться», но сделать это модно, шикарно, сексуально, экстравагантно или стильно. Иными словами, личностные ценности есть представления человека о должном способе реализации его потребностей. На уровне личностных ценностей и существуют бренды, самые сильные из которых опираются на четко сформулированную приверженность строго определенной ценности или их комбинации:

Apple - индивидуализм, *Nike* - достижение, *Fairy* - синоним понятия «быть хорошей хозяйкой», *BMW* - агрессивное превосходство, а *Rolls-Royce* - высокий статус обладателя.

Многие бренды уже сами по себе стали личностными ценностями, на основании которых люди дают оценки их обладателям: у данного субъекта *Audi* - значит, он явно преуспел больше, нежели тот, кто ездит на *Hyunday*.

Часто потребитель самостоятельно распределяет товары или услуги на своей внутренней шкале «статусности», однако соответствие бренда иным ценностям нужно продвигать целенаправленно и постоянно. Ведь личностная ценность - не просто оценка чего-то, это выгоды потребителя с его собственной точки зрения. Покупатель - вообще достаточно эгоистичное существо, и, если он не увидит выгод в покупке - он ее не совершит. Бесспорно, некоторые революционные товары покупаются и без каких-либо сопоставлений с ценностями лишь в силу их жизненной необходимости, но на наших перенасыщенных рынках они представляют собой исключения из правил, к тому же часто одной революционности явно недостаточно.

Основа стратегии

Итак, бренд строится на приверженности какой-либо из личностных ценностей человека, его представлении о том, что «модно», «современно», «престижно», «позволяет проявить заботу», а что - продемонстрировать «компетентность». У каждого человека возможны тысячи и тысячи подобных оценок, и задача бренда - соответствовать одной из них, важной в данном контексте потребления, актуальной для данного рынка или товарной категории.

Товар сам по себе едва ли может быть престижным или иметь иные иррациональные ценностные характеристики: отличие *Audi A8* от *Hyunday Sonata* - лишь в нюансах, которые едва ли могут быть решающими критериями при совершении покупки. Основная разница между ними лежит в области виртуальной - в сфере образов, ценностей, на которых построены сами бренды *Audi* и *Hyunday*.

Ценностные представления населения далеки от однородности: то, что престижно для студента, может не являться таковым для топ-менеджера, что модно для

провинциальной студентки - вызовет лишь смех у столичной «светской львицы» и т. п. Следовательно, в основе бренда должны лежать не только личностные ценности, но и понимание целевой аудитории, для которой эти ценности важны. Это и было названо авторами «вектором бренда» - фактором, глобально определяющим как процесс создания бренда, так и деятельность по последующему управлению им. Все атрибуты бренда - от самого товара до его упаковки - должны быть созданы в строгом соответствии с вектором, но это имеет отношение все же к тактическим действиям, а данная статья посвящена стратегии. И вектор бренда - это единственный фактор, определяющий все стратегические действия, все самые важные нюансы процесса управления брендом, т. е. бренд-менеджмента, поэтому на нем стоит остановиться подробнее.

Архитектура

Иногда бренд компании становится популярным, даже если не обладает четко сформулированной стратегией как таковой. Это происходит, когда рекламная стратегия достаточно долго разрабатывалась специалистами одного агентства, которые интуитивно уловили концепцию бренда и смогли успешно донести ее до потребителя. В результате бренд начинает рассматриваться как локомотив, способный сделать популярным любой товар или 'услугу', стоит лишь присвоить ей данную торговую марку. В итоге под единой маркой начинает производиться весьма широкий ассортимент товаров или услуг, что часто приводит к обратному результату: при огромном ассортименте суммарный объем продаж может быть даже ниже, чем первоначальный объем продаж одного товара под данной маркой. Существует даже условное деление типов архитектуры брендов на «восточную» и «западную»: в первом случае все товары компании продаются под одной маркой, во втором - каждой марке принадлежит один или несколько очень близких по назначению товаров.

О целесообразности использования вариантов архитектуры по сей день ведутся споры: одни консультанты продвигают «западный» тип архитектуры как единственно возможный (экономические показатели в данном случае действительно выше), другие приводят пример *Virgin* как бренда, объединяющего принципиально разные сферы бизнеса - от звукозаписи и торговли до авиаперелетов. Но истина, как правило, лежит посередине: за расширение бренда отвечает вектор бренда, его ценностная составляющая. Если личностная ценность, на которую опирается бренд, позволяет распространить ее на большой набор товаров - этим нужно пользоваться, но всегда соблюдать чувство меры и здравый смысл, иначе под «крышу» данного бренда попадут товары и услуги, не имеющие к вектору бренда никакого отношения. В итоге образ станет размытым, а лояльность потребителя окажется под угрозой. Подобный подход характерен в основном для «восточных» брендов, в отношении которых предполагается, что одна марка для всех товаров: от промышленной химии до бытовой электроники - является вполне приемлемым вариантом. Однако потребитель, похоже, придерживается другого мнения. Такие фирмы, как *LG*, *Daewoo*, *Hyundai*, даже *Sony*, *Sharp* или *Mitsubishi*, несмотря на тотальную известность, очень слабы как бренды и, по сути, ими даже не являются. Как только на рынке появляется истинный бренд, потребитель забывает о прочих товарах он выбирает бренды. Именно так *iPod* от *Apple* занял 85% американского рынка MP3 плееров, потеснив всех прочих игроков (в том числе и обозначенных выше). Тот же *iPod* даже не успел выйти на рынок Японии (для пушного эффекта позволим себе напомнить о роли Японии в развитии высокотехнологичной отрасли как таковой), как аналитики уже заговорили о том, что *Apple* займет около 60% (!) японского рынка этой продукции. *Motorola* выпустила суббренд *RAZR-V3*, и, несмотря на то что ряд азиатских производителей уже модернизировал свои аппараты, сделав их еще тоньше и элегантнее, эта модель все равно остается недостижимым лидером данного рынка. *Fairy* от *P&G* с легкостью захватил 70% российского рынка моющих средств, даже не дав поднять голову многим маркам других крупных западных (!) производителей, и дело здесь совсем не в

количестве рекламных сообщений, которые сыпались на головы потребителей. Последние выбирали не конкретные товары или известные марки, а решение своих проблем, т. е. бренды. Если вектор бренда основан на семейных ценностях, то сфера его актуальности может распространяться и на продукты питания, и на рынок СМИ, и даже на некоторые сегменты рынка бытовой электроники. Но если под этот вектор попытаться подвести еще и модную одежду, то потребитель растеряется: ценности окажутся несопоставимыми. В результате вектор бренда будет размыт и перестанет быть притягательным для потребителя. Отсюда выводится следующее правило: каждый товар или услуга, объединенные брендом, должны соответствовать вектору бренда. Это позволит грамотно расширить ассортимент, воспользовавшись теми преимуществами, которые дает бренд на рынке, и в то же время избежать негативных последствий товарного расширения.

Ко-брендинг

В наше время брендами могут считаться очень многие вещи: страны, города, географические объекты (религиозные святыни или модные места отдыха, к примеру), люди, праздники (Рождество, Новый год или 8 Марта), известные даты и многое другое. Существуют даже бренды - способы времяпрепровождения (дайвинг или скейтбординг) и бренды-технологии (в частности, на рынках *2b2*).

Следовательно, любой процесс взаимодействия бренда товара или услуги с каким-либо объектом, обладающим четко выраженными личностными ценностями, есть процесс взаимодействия брендов, т. е. ко-брендинг. И правильность его (или ошибочность) определяется соответствием векторов бренда по простейшему закону сложения векторов: если векторы бренда и объекта, с которым бренд взаимодействует, однонаправленные, то контакт будет успешным. Если вектора, мягко говоря, несопоставимы, то эффекта от подобного взаимодействия не будет никакого. Если же вектора разнонаправленные, это может вредно сказаться на обоих объектах взаимодействия.

Данное теоретическое суждение самым непосредственным образом связано с таким важным процессом, как выбор известного человека, «лица» марки.

Привлечение известных людей

Все известные люди прошлого и настоящего - бренды в чистом виде. Каждый из них олицетворяет какую-либо из личностных ценностей - успех, ум, опыт, красоту, сексуальную привлекательность, скандальность, агрессивность и многие другие. Разумеется, ценностная составляющая человека-бренда должна быть сопоставимой с вектором рекламируемого бренда, иначе продвигаться будет образ, из идеала превратившийся в вампира, лишь оттягивающего на себя внимание. Образ марки должен служить логичным продолжением человека-бренда, и наоборот. Из удачных случаев привлечения в рекламу известных людей можно вспомнить Галину Польских и марку «Доярушка», Дмитрия Певцова и *Gillette*, Наталию Андрейченко и «Черный жемчуг», Юлию Бордовских и *Coke light*. Но, к сожалению, довольно часто появление кого-либо из «звезд» в качестве «лица» марки вызывает только недоумение: вспомните В. Добровольского и *Snickers*, Ю. Меншову, К. Орбакайте и *Dirol*, Ю. Стоянова и И. Олейникова и «Балтимор». У авторов нет ответа на вопрос о том, какие именно ценности должны были символизировать эти популярные личности, как и на вопрос о том, какую ценность вообще представляют эти марки ... Принципы привлечения известных людей в качестве брендов в России и СНГ достаточно сильно отличаются от аналогичной практики в США. Если в Америке, с ее культом успеха, любая известная персона может быть образцом для подражания, то в нашей стране процесс выбора потребителем лидера в какой-либо сфере очерчен более четко, и брать в этом пример с промышленно развитых стран нельзя.

По этому же принципу создаются товарные направления, называемые именами

известных людей, или становятся популярными косметические и модные линии от «звезд» шоу-бизнеса. И по той же причине чипсы от Аллы Пугачевой или водку от Владимира Жириновского едва ли ждет успех: ценности, с которыми аудитория ассоциирует этих людей, несопоставимы с товарными категориями продуктов под этими марками.

Спонсорская деятельность

Принципы ко-брендинга применяются и во всевозможных спонсорских акциях, благотворительных и других массовых мероприятиях. Данный аспект взаимодействия также основывается на сходстве личностных ценностей. Каждый праздник, каждое мероприятие - это своего рода бренд со своим вектором, ценностной составляющей и собственной аудиторией. Увиденный в неподобающем окружении бренд может разочаровать потребителя. Например, рекламу пива «Старый мельник» можно увидеть и на футбольной арене, и на рок-фестивалях. Кто-нибудь возьмется сформулировать, какую ценность имеет вектор этого бренда и бренд ли это вообще? Но если данное взаимодействие можно назвать попросту неэффективным, то продвижение марки столовой воды «Святой источник» являет собой не иначе как сознательное брендоубийство. Иначе и не назовешь способы продвижения бренда с сильным консервативным имиджем, построенным на религиозных ценностях, - на дискотеках. В итоге старые потребители полностью разочаровались в данной марке, ценностная составляющая которой была уничтожена неграмотным продвижением, а новые так и не появились, так как атрибуты оформления и названия не переменились, сохранив приверженность старым консервативным ценностям вектора. А ведь маркой владеет крупнейшая корпорация *Nestle!* Это ярчайший пример того, что кризис и маркетинга, и брендинга - проблема международная.

Принцип ко-брендинга применим и к планированию кросс-промоушен мероприятий и розыгрышей призов: одно дело - предоставить в качестве приза нечто, не имеющее отношения к вектору продвигаемого бренда, другое дело, когда «мужское» пиво «Арсенальное» дарит в подарок инструменты и внедорожники. Именно таким образом, а не частым упоминанием в СМИ достигается целостность образа.

Медиапланирование

Во многих случаях принцип взаимодействия брендов необходимо применять и в медиапланировании, при поиске нужных рекламоносителей. Ведь журналы и газеты, как и телепрограммы с их ведущими, также являются брендами. Поэтому ценностная составляющая и аудитория каждого из выбранных СМИ или телепередач должны во многом совпадать с вектором рекламируемого бренда. Это приведет к тому, что потребитель будет более благосклонно относиться к рекламе, постоянно убеждаясь в правильности собственной оценки бренда, что в конечном итоге скажется на его лояльности, а следовательно, и на его покупках. Во многом этот принцип был попят интуитивно, но в наше время, когда имеется отчетливая тенденция не только роста числа медиасредств, но и стоимости их размещения, выбирать нужные рекламные площадки необходимо исходя не только из количественных (охват и др.), но и из качественных критериев - по принципу соответствию векторов взаимодействующих брендов.

В современном мире бизнес проникнут множеством негативных тенденций, и одна из них - рост числа СМИ и стоимости размещения в них рекламы. Пропагандистские рекомендации «как можно чаще светиться» уже теряют актуальность - «быть на слуху» теперь не по карману.

Западные авторитеты все чаще говорят о том, что реклама уйдет в Интернет, но это предсказание вряд ли сбудется, пока сохраняют свою актуальность телевидение, газеты и журналы. К тому же возросшая рекламная активность в сети приведет к колоссальному

росту информационного «шума», который вынудит потребителей игнорировать или вообще программно отключать всю рекламу, что, в свою очередь, негативно скажется на бизнесе. Но, с точки зрения авторов статьи, смысл не в смене каналов коммуникации, а в более эффективном их использовании, и принцип взаимодействия брендов в данном случае предоставляет действенные критерии отбора тех способов коммуникации, которые будут по-настоящему эффективны. В данной статье авторы не углублялись в подробности, опустив даже такие важные аспекты, как создание упаковки и реклама самого продукта. Преследовалась глобальная цель: сформировать понимание того, что такое бренд и каковы базовые принципы управления им.

Задача первого лица компании заключается в принятии верных стратегических решений и осуществлении контроля над действиями подчиненных. В том числе и в области брендменеджмента. Удачи!

*Виктор Тамберг, Андрей Бадьин, консалтинговое бюро «Тамберг & Бадьин»,
22.01.2006, Журнал "Управление компанией"*

Tasks:

1. Translate the abstract given after the title.
2. Skim the article quickly. Find the main terms, give their English equivalents and define them in English.
3. Sum up all the controversial (in your opinion) issues mentioned in the article, if any.
4. Write down the *main idea* of each paragraph, using only one sentence for each main idea. Avoid translating and mentioning minor details.
5. Write your own abstract of the article.
6. Do you agree with all the ideas, strategies, opinions, predictions, etc. mentioned in the article? Why?
7. Render the article into English.

Article 15

Render this article:

Архитектура бренда

Архитектура бренда - составление, организация и структурирование портфеля фирмы путем определения роли каждого бренда, системы их взаимодействия, а также определения места во взаимной связи товара и рынка.

Создание архитектуры брендов состоит из трех основных этапов:

- определение роли каждого бренда внутри портфеля компании;
- определение роли каждого бренда в контексте “продукт-рынок”;
- структура портфеля.

Современная школа маркетинга брендов дает ответ на эти вопросы: успех портфельной стратегии предприятия зависит от правильного построения архитектуры брендов. Что же такое архитектура брендов, и чем она отличается от таких общепринятых понятий как “портфельная стратегия” и “марочная стратегия”? Дэвид Аакер, ведущий мировой эксперт в области построения эффективных брендов, в одной из своих последних работ, опубликованных в 2000 году, говорит, что “архитектура брендов организует и структурирует портфель компании путем определения роли каждого бренда, системы отношений между брендами в рамках портфеля одной компании и между различными моделями “продукт-рынок”. Архитектура брендов фактически является портфельной стратегией, организованной и структурированной с точки зрения потребительского рынка и комплексного текущего и прогнозируемого восприятия потребителем портфеля компании в целом и каждого бренда в отдельности. По мнению другого виднейшего эксперта в области маркетинга Криса МакРэя, пренебрежение вопросами архитектуры брендов чревато возникновением одной из следующих проблем:

Во-первых, каннибализмом внутри портфеля компании как на внешнем уровне (потеря потребителем ориентиров в портфеле компании), так и внутреннем (увеличение внутренней конкуренции в ущерб внешней);

Во-вторых, расширением бренда до появления “мегабренда”, которое в большинстве случаев ведет к размыванию восприятия бренда потребителем. Некоторые эксперты утверждают, что доля рынка каждого бренда изменяется в обратной пропорции по отношению к изменению количества “расширений бренда” (brand extensions);

В-третьих, потерей лидирующих позиций на рынке;

В-четвертых, финансовыми потерями, вызванными планированием маркетинговых бюджетов без учета взаимосвязей брендов внутри портфеля и на целевом рынке.

Дэвид Аакер приводит весьма показательное сравнение: “Каждый бренд подобен отдельно взятому футболисту, а дизайн и рекламные программы – тренировкам, призванным повысить форму и эффективность этого игрока. Архитектура брендов – старший тренер, который должен расставить игроков по своим местам и сделать так, чтобы они составляли собой выигрывающую команду, а не коллекцию звезд”.

Создание архитектуры брендов состоит из четырех основных этапов:

- определение роли каждого бренда внутри портфеля;
- определение роли каждого бренда в контексте “продукт-рынок”;
- структура портфеля;
- графическое и вербальное воплощение архитектуры.

Определение роли каждого бренда – важнейший этап формирования архитектуры. Наиболее распространенными ролями или “амплуа” брендов, встречающимися в практике: стратегический бренд, бренд - «рычаг», бренды - «звезды» и “дойные коровы”. Стратегический бренд развивается с целью доминирования на рынке и получения высокой прибыли в будущем. Развитие стратегического бренда – строительство будущего благополучия компании. Стратегическим может быть и бренд, уже доминирующий в портфеле компании, и малый бренд, за которым видится большое будущее (инновационный продукт, уникальная потребительская ниша, новый подход к маркетингу). Так, водка “Флагман” является стратегическим брендом для Русской вино-водочной компании (РВВК), а “Русский Стандарт” для компании “РУСТ”.

Бренд - «рычаг» призван воздействовать своими свойствами на основной сектор бизнеса компании, продвигая ее экспертизу (знания, качество, особенности) целевым потребителям. Таким брендом - «рычагом» должна стать “Visa – Альфамобиль”, ориентированная на формирование устойчивой потребительской лояльности среди автолюбителей (большинство потенциальных пользователей карт Visa – автолюбители) путем предложения комбинированного сервиса – высококлассных финансовых услуг в сочетании с системой льгот и возможностей.

Бренд - «звезда» положительно влияет на имидж другого бренда. Как правило, это “материнский” бренд или мастер-бренд. Примером является продукт, известный под брендом IBMThinkPad . Этот инновационный продукт на определенном этапе сформировал существенное повышение уровня и качества восприятия корпоративного бренда IBM целевыми группами. Ничтожная доля этого бренда в общем объеме продаж компании и оказанное им влияние удивляет.

Бренды обеспечивают компании возможность инвестировать в предыдущие три типа брендов и получать в то же время прибыль. Как правило, это бренды с устоявшейся потребительской базой, требующие меньших вложений. Сохраняя ядро лояльной потребительской группы, эти бренды наиболее эффективны для компании даже при некотором снижении объемов продаж. Такими брендами, являются, вероятно, “Домик в деревне” для WimmBillDann , “Кристалл” для Русскойвино-водочной компании, “Лада” для АвтоВАЗа.

Определение ролей каждого бренда подразумевает возможное объединение. Так, один и тот же бренд может быть одновременно и стратегическим и “дойной коровой” (так бывает достаточно часто).

Второй компонент – формулирование ролей брендов в различных контекстах “продукт – рынок” - является важнейшим в процессе создания архитектуры брендов на развитых устоявшихся рынках. Эти рынки характеризуются не только стабильной макро- и микроэкономической ситуацией, но и наличием значительного количества брендов различного типа – корпоративных, категорийных, продуктовых, компонентных. Это позволяет говорить о глубоком взаимодействии различных компонентов архитектурных систем. При этом в рамках одной архитектуры могут гармонично соседствовать бренды принадлежащие разным компаниям. Так бренд Teflon является важнейшим компонентом создания имиджа бренда Tefal на рынке кухонной посуды. Вообще, взаимодействие брендов в различных рыночных контекстах – это чаще всего различные формы партнерства и альянсов. Ярким примером могут служить партнерства брендов производителей престижных автомобилей (Mercedes-Benz и BMW) и брендов тюнинг-компаний (Brabus, AMG, Alpina), которые существенно повышают уровень потребительского восприятия базовых моделей. Другим показательным примером партнерства брендов на западных рынках может служить модификация внедорожника Ford Explorer, называемая Eddie Bauer. Соединение двух марок автомобиля, характеризующегося высоким комфортом в сочетании с высокими техническими возможностями, и верхней одежды, ориентированной на людей, исповедующих активный образ жизни, - определяет стабильный успех этой модели на протяжении вот уже 15 лет.

Говорить о подобных решениях и альянсах в России, вероятно, еще преждевременно. Они требуют наличия брендов, обладающих не только стабильной потребительской базой и стабильными объемами продаж, но сформировавшимся восприятием, ценностями, понятными и принимаемыми потребителем. В России сегодня все же еще рано говорить о существовании таких брендов. Большинство брендов,

выигрывающих конкурсы и являющихся гордостью своих владельцев, на самом деле не более чем хорошо развивающиеся торговые марки, приобретающие некоторые черты и свойства брендов. При этом, на мой взгляд (подкрепленный результатом ряда исследований, проведенных нашим агентством), в наибольшей степени эти черты и свойства проявляются у так называемых “советских брендов” (“Столичная”, “Ява”, “Прима”, “Лакомка”, “Жигулевское”, “Волга”, “Чай со слоном”). Ряд оппонентов возразит, что эти бренды были созданы и искусственно навязаны потребителю в условиях нерыночной экономики, в стерильной среде, лишенной конкуренции. Бесспорно. Но то, как эти бренды выжили и развиваются в изначально чуждой и враждебной маркетинговой среде доказывает, что заложенные ценности воспринимаются потребителем столь же стабильно. Более того, это говорит о расширении потребительской базы за счет потребителей, лишенных пресловутой ностальгии, на которую ссылаются скептики.

Article 16

Бренд-менеджер будущего

Маркетинговые стратегии, приносившие успех в XX веке, сегодня устарели и больше не работают. Большую часть того, что раньше отдавали на аутсорсинг, современные маркетологи должны делать силами своей команды. И это далеко не единственный сдвиг. Началось все в 1920-х годах, когда Radio Corporation of America внедрила широкоэвещательную сеть, первое средство массовой коммуникации, и продолжилось в 1930-х, когда компания Procter&Gamble, увидев огромные возможности роста для рынка потребительских товаров массового производства, осуществила коренное изменение в маркетинге, введя понятие "бренд-менеджмент". Эта новая система управления позволила различным брендам одной компании конкурировать в одной категории товаров, благодаря команде профессионалов, работающих на продвижение бренда, и набору маркетинговых стратегий, ориентированных на этот конкретный бренд. В 1950-х появилась возможность рекламировать товары по телевидению: массовые коммуникации значительно облегчили задачу по продвижению товаров на рынок и по формированию лояльности потребителя к марке продукции. Так родился маркетинг.

Во второй половине столетия телевидение и бренд-менеджмент отодвинули на второй план маркетинговую теорию и практику. В распоряжении маркетолога были следующие инструменты: реклама на телевидении и объявления в печатных СМИ, возможность продажи товаров по почте. Он должен был уметь анализировать, принимать решения и высчитывать объем охваченной аудитории. К этому традиционному арсеналу, у современных специалистов добавился интернет, возможность осуществления выборки клиентов по интересам и развитые PR-технологии, но основа модели оставалась неизменной.

Маркетинг сегодня подвергается самому существенному преобразованию за последние 50 лет. Причины этого - глубокие изменения общества и бурное развитие технологий, что делает традиционную маркетинговую модель устаревшей. Маркетинг меняется вместе с изменением мировой конъюнктуры рынка, профессионал должен это видеть и должен менять свои методы, делая их адекватными сложившейся ситуации.

Сегодня многие компании и гуру экспериментируют с новыми подходами и методами, но большинство этих предложений является лишь банальным переделыванием традиционной модели маркетинга. Маркетинг остановился в своем развитии в 80-е годы, и сегодня большинство, за редким исключением, продолжает использовать технологии, не работающие в изменившихся условиях. Маркетинг нуждается в некоторых новых

понятиях и новых подходах, а не только в перефразировании того, что мы знали и делали в течение прошлых 75 лет. Некоторые особенности новой профессиональной модели для специалистов по маркетингу уже ясны: Нужно формировать более разнотипные навыки Маркетинговые команды все чаще обращаются к возможностям медиа-коммуникаций с потребителями, включая электронные, нетрадиционные, каналы.

Сегодня залог успеха – это комбинация усовершенствованных количественных навыков, развитых лидерских качеств, творческого потенциала и способности к управлению. Нужно развивать предпринимательские способности. Обычно маркетологи – это люди, работающие строго в пределах знакомой области четко определенной методами. Но теперь специалисты по маркетингу не должны использовать только привычные инструменты. Они должны предугадать, сформировать и быть готовыми использовать новые инструменты для того, чтобы изобретать более эффективные связи с потребителями. Это как никогда прежде требует от желающего заниматься маркетингом стремления экспериментировать, склонности к руководству, способности объединить маркетинг и стратегию. Маркетинговая цепочка создания стоимости: инсорсинг (in-sourcing) Впервые за последние десятилетия специалисты по маркетингу получают возможность развить их собственное взаимодействие со СМИ без посредников в лице агентств. Эта тенденция делает высшей ценностью маркетингового отдела умение гармонично сочетать изменчивую маркетинговую систему с новыми участниками процесса - и обходиться без привлечения третьих лиц для выполнения тех работ, которые быстрее, легче и эффективнее выполнить внутри коллектива. Форма будущего маркетинга слишком нова и слишком важна, чтобы быть отданной в руки традиционным специалистам, гуру по маркетингу.

Так же, как P&G открывал бренд-менеджмент в XX веке, теперь - время профессионалам заново осознать свою роль и изменить маркетинговую команду.

Tasks:

1. Complete the sentence using your own idea “A brand manager of the future is a person who ...”
2. Render the article in English.

Article 17

Зачем бизнесу социальная ответственность

Немного теории

Существуют три основные интерпретации концепции социально-ответственного бизнеса. Первая и наиболее традиционная подчеркивает, что единственная ответственность бизнеса - увеличение прибыли для своих акционеров. Эта точка зрения была озвучена Милтоном Фридманом (Milton Friedman) в 1971 г. и может быть названа теорией корпоративного эгоизма: Существует одна и только одна социальная ответственность бизнеса: использовать свои ресурсы и энергию в действиях, ведущих к увеличению прибыли, пока это осуществляется в пределах правил игры. Вторая точка зрения прямо противоположна теории Фридмана. Назовем ее теорией корпоративного альтруизма. Появилась она одновременно с опубликованием нашумевшей статьи Фридмана в New York Times и принадлежала Комитету по экономическому развитию. В рекомендациях Комитета подчеркивалось, что корпорации обязаны вносить значительный вклад в улучшение качества американской жизни. Третью позицию представляет одна из

самых сильных центристских теорий, теория разумного эгоизма (enlightened self-interest). Она настаивает на том, что социальная ответственность бизнеса - это просто хороший бизнес, поскольку сокращает долгосрочные потери прибыли. Тратя деньги на социальные и филантропические программы, корпорация сокращает свои текущие прибыли, но в долгосрочной перспективе создает благоприятное социальное окружение и, следовательно, устойчивые прибыли. Социально ответственное поведение - это возможность для корпорации реализовать свои основные потребности в выживании, безопасности и устойчивости.

Глобализация

Сегодня транснациональные компании (ТНК) производят около 25% мирового продукта. Социально значимые вопросы давно стоят в центре внимания общественности, поэтому компании пытаются по мере сил вести себя хорошо, не наступая на больные мозоли общественному мнению. Levi Strauss & Co в 1995 г. была вынуждена свернуть контракты с Бирмой (ныне Мьянма) по причине нарушения прав человека в этой стране.

Российские ТНК активно выходят на мировые рынки и уже поэтому вынуждены играть по правилам цивилизованного бизнеса. Компания ЛУКОЙЛ объявила о введении международных стандартов экологической сертификации ISO и OHSAS, а вскоре после этого приобрела в США компанию Getty Petroleum с сетью ее заправок. Вимм Билль Данн получила международный сертификат соответствия British Retailer Consortium, после чего стала активно продвигать свой бренд за рубежом.

Капитализация

Известно, что нематериальные активы большинства зарубежных компаний в несколько раз превышают материальные. По данным Interbrand, соотношение материальных и нематериальных активов компании IBM составляет 17:69, компании Coca-Cola - 4:96. Известно также, что значительную часть нематериальных активов составляет стоимость самого бренда (или, скорее, мегабренда). Эта стоимость не в последнюю очередь определяется репутацией, которая формируется, в числе прочего, на основе социально-ответственного поведения компании. 50% британских покупателей готовы переключиться на другой бренд, если его предлагает социально-ответственная компания (Mintel, 1998). В США этот показатель еще больше: сменить покупательские предпочтения в сторону корпоративных граждан готовы двое из трех американцев.

Репутация

Результаты исследований, проведенных Walker Information, выявили прямую связь между социальной ценностью компании (суммарным эффектом ее позитивного влияния на общество), ее репутацией и преданностью бренду (brand loyalty) ее потребителей. Для компаний розничной торговли результаты просто ошеломительные. Увеличение социальной ценности компании на один пункт ведет к улучшению репутации на 0,55 пункта, в то время как увеличение экономической ценности на тот же пункт повышает репутацию только на 0,32 пункта. Таким образом, социальные показатели по сравнению с экономическими оказывают вдвое большее воздействие на репутацию фирмы.

Сегодня социальная активность выходит за рамки благотворительности, становится частью бизнес-активности и осуществляется совместными усилиями всех подразделений компаний. Социальные инвестиции являются ядром, вокруг которого формируются образ и репутация современного бизнеса.

Tasks:

1. Give the definition of the notion "Social responsibility of the business".
2. Render the article in English.