

ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

SELECTED BUSINESS MATTERS

Москва
2011

ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ

КАФЕДРА АНГЛИЙСКОГО ЯЗЫКА

SELECTED BUSINESS MATTERS

Курс делового английского языка
для
студентов экономических специальностей

Авторы: Барановская Т.А., Кириллова Н. В., Колубелова В. А., Гуськова Н. В.,
Магарина Т. В, Никитина О. Б., Романятова Н. Н., Сигнеева Л.Э.

ПРЕДИСЛОВИЕ

В связи с интеграцией нашей страны в мировую экономику значительно расширились и углубились экономические связи, повседневной реальностью стали деловые контакты с иностранными партнёрами, соответственно, актуальным стало владение навыками делового общения на английском языке как языке международного общения. От этого часто зависит успех дела.

Предлагаемый курс делового английского языка “Selected Business Matters” решает проблему соответствующего обучения студентов, специалистов экономического профиля, предпринимателей. Он рассчитан на студентов экономических вузов и специалистов, желающих изучать и совершенствовать свой деловой английский на уровне Upper Intermediate.

Учебник охватывает ключевые бизнес-темы:

- менеджмент,
- маркетинг,
- бизнес-этика,
- структура и деятельность компании,
- создание и работа брендов,
- слияния и поглощения в сфере бизнеса.

Усваивая навыки делового английского языка, обучаемый одновременно получает основные представления о мире бизнеса, а также обогащает свой деловой словарь необходимыми терминами и реалиями в связи с изучаемой темой.

Курс содержит обширный теоретический материал и разнообразные практические задания, упражнения, тексты для усвоения и закрепления получаемых знаний и навыков. К тому же, многие задания составлены таким образом, что требуют логического мышления и творческого подхода к разрешению проблемы. Так, например, при описании графика или таблицы студенту необходимо выявить причинно-следственные связи описываемого явления и сделать необходимый вывод о ходе и результатах данного процесса (естественно, в плане указанного задания). Большое внимание уделяется лексике, чтению, письму, говорению (написание деловых писем, эссе, дискуссии, презентации).

Представленные материалы современны, актуальны, позволяют не только понять и усвоить, как идёт деловое общение на английском языке в мировой практике бизнеса, овладеть этим умением, но и научиться излагать на английском языке зарубежным партнёрам по деловому сотрудничеству нашу специфику, особенности сложившейся у нас практики международных экономических и торговых связей.

Существенным в учебнике является то, что усваиваемые обучающимися знания и навыки не только актуальны и востребованы в практике делового общения, но и обеспечивают развитие академических умений и навыков и служат хорошей подготовкой для сдачи IELTS и BEC.

Коллектив преподавателей английского языка факультета экономики НУ-ВШЭ, работавший над этим учебником, желает всем изучающим его успешного освоения данного курса.

CONTENTS

Предисловие	3
Unit 1. Management	5
Unit 2. Companies	40
Unit 3. Marketing	62
Unit 4. Brands	87
Unit 5. Mergers and acquisitions	100
Unit 6. Business Ethics	123

UNIT 1. MANAGEMENT

Part 1.

Pre-reading activities

1. Discuss the following.

- 1 What do you think management is? (Define the term.)
- 2 Is the role of a manager the same as that of an entrepreneur or different from it?
- 3 Could you compare the so-called “management ability” and “entrepreneurial skills”?
- 4 What qualities must a great manager have? Can they be taught or are they innate?

2. Match the following words with their definitions.

Henri Fayol (1841–1925) – a French mining engineer, director of mines, and management theorist, who developed, independent of the theory of Scientific Management, a general theory of business administration also known as Fayolism – was one of the most influential contributors to modern concepts of management and considered management to consist of seven functions:

- | | |
|--------------------------|---|
| 1 planning | a) job analyzing, recruitment, and hiring individuals for appropriate jobs |
| 2 organizing | b) determining what needs to be done in a situation and getting people to do it |
| 3 leading/directing | c) making optimum use of the resources required to enable the successful carrying out of plans |
| 4 coordinating | d) checking progress against plans |
| 5 controlling/monitoring | e) deciding what needs to happen in the future (today, next week, next month, next year, over the next 5 years, etc.) and generating schemes for action |
| 6 staffing | f) providing employees with a strong reason for doing their work |
| 7 motivating | g) making employees work together, so as to increase effectiveness |

3. Reading for gist.

Read this article and answer the question: *What are the main ideas of this text?*

BUSINESS MANAGEMENT: MANAGERIAL SKILLS

A manager's job is varied and complex. Managers need certain skills to perform the duties and activities associated with being a manager. What type of skills does a manager need? Research by Robert L. Katz found that managers needed three essential skills. These are technical skills, human skills and conceptual skills.

Technical skills include knowledge of and proficiency in a certain specialized field, such as engineering, computers, financial and managerial accounting, or manufacturing. These skills are more important at lower levels of management since these managers deal directly with employees doing the organization's work. Human skills involve the ability to work well with other people both individually and in a group. As managers deal directly with people, these skills are crucial! Managers with good human skills are able to get the best out of their people. They know how to communicate, motivate, lead, and inspire enthusiasm and trust. These skills are equally important at all levels of management. Finally conceptual skills are the skills managers must have to think about and conceptualize abstract and complex situations. Using these skills managers must be able to see the organization as a whole, understand the relationship among various subunits, and visualize how the organization fits into its broader environment. These skills are most important at top level management.

A professional association of practicing managers, the American Management Association, has identified important skills for managers that encompass conceptual, communication, effectiveness, and interpersonal aspects. These are briefly described below:

Conceptual Skills: Ability to use information to solve business problems, identification of opportunities for innovation, recognizing problem areas and implementing solutions, selecting critical information from masses of data, understanding the business technology use, understanding the organization's business model.

Communication Skills: Ability to transform ideas into words and actions, credibility among colleagues, peers, and subordinates, listening and asking questions, presentation skills (i.e., spoken, written and graphic formats).

Effectiveness Skills: Contributing to corporate mission/departmental objectives, customer focus, multitasking; working at multiple tasks in parallel, negotiating skills, project management, reviewing operations and implementing improvements, setting and maintaining performance standards internally and externally, setting priorities for attention and activity, time management.

Interpersonal Skills: Coaching and mentoring skills, diversity skills; working with diverse people and culture, networking within the organization, networking outside the organization, working in teams; cooperation and commitment.

Naz Daud – the founder of CityLocal: UK Business Opportunity Internet Business Franchise Ireland Business Opportunity Latest Businesses – has offered his own set of important managerial skills. His “*Key Skills of Great Managers*” are the following:

Delegation

All good managers should be able to effectively delegate responsibility to appropriately qualified staff within their business. Good management is about ensuring that a project or a goal is successfully achieved, however it rarely means that a manager should do it on his/her own. That's why managers have to be good at picking the right people to do the job, and managing their execution. Being good at

delegating can also mean being good at understanding people's strengths and weaknesses.

Accountability

Managers should be able to hold themselves accountable for things that they are given management responsibility for within their business. Although it will not always be their fault directly, they should be willing to take responsibility when it's someone they are directly responsible for that's failed.

Foster Team Spirit

Good managers are considered to be able to foster a good team spirit, and ensure that everyone is comfortable performing their duties within the team. As managers are generally supposed to oversee the execution of a project, rather than do it directly, they should also be good at planning and evaluating a team's progress towards the goal they have been assigned responsibility for.

Calm & Collected

If a manager is not able to remain calm during difficult times, it will be hard for his/her staff to do so. That's why a manager should be able to show strength during difficult times resisting the temptation to lose mental control when the going gets tough.

Loyalty

It's important for managers to show that they are loyal to their staff. This can be done through showing appreciation of things that they do well, and also rewarding them. If a member of staff has a problem, a manager that is readily available and genuinely helpful will be able to cement his/her pivotal role as a leader within the business through addressing this issue quickly, before it gets out of hand.

Respect

It's important that managers be respected by staff and other members of the management team. This can be influenced by a number of factors, such as: whether managers are good at their job or not; the way managers act towards their employees; their commitment to their job; how their employees perceive the managers' out-of-work behaviour, and many more factors.

Distance versus Friendship

Some managers believe it is more important to be friendly with their staff, while others prefer to keep a distance - claiming that if you become too close to your employees, they will expect far too much and take more liberties.

Although there is no right answer, both techniques can work better depending on the type of team you deal with. When you work with a self-motivated team, it can often work well to develop a close personal bond with them. However, when your team need more day-to-day management in order to do their job, it might be preferable for them to keep their distance. It is a good idea to analyse every situation accordingly, and work out the best approach to take.

All in all a good manager knows how to find the right tool, when to use it, and always delivers positive results.

Post-reading activities

1. Reading for specific information.

Read the article once again and answer the following questions:

- 1 Could you name two researchers and one organization whose classifications of managerial skills are given in the article?
- 2 How many types of essential managerial skills exist according to Robert L. Katz? Could you name them?
- 3 What aspects do the important managerial skills identified by the American Management Association encompass?
- 4 Could you comment on the important skills for managers identified by the American Management Association?

2. Reading for detail.

- 1 How do the three essential managerial skills given by Robert L. Katz correlate with the important skills for managers identified by the American Management Association?
- 2 How do the important skills for managers identified by the American Management Association correlate with Naz Daud's "Key Skills of Great Managers"?
- 3 What type of skills is equally important at all levels of management according to Robert L. Katz?
- 4 Why are technical skills more important at lower levels of management according to Robert L. Katz?
- 5 What are advantages and disadvantages of being friendly with staff? Keeping a distance?

Vocabulary

1. Mark the following sentences T (True) or F (False) according to the article.

- 1 Conceptual skills are more important at lower levels of management according to Robert L. Katz.
- 2 Good management rarely means that a manager should do a project on his/her own.
- 3 Human skills are more important at lower levels of management since these managers deal directly with employees doing the organization's work.
- 4 A professional association of practicing managers, the American Management Association, has identified important skills for managers that include conceptual, communication, effectiveness, and interpersonal skills.
- 6 Great managers accept blame and full responsibility.

2. Paraphrase the following sentences.

- 1 Using these skills managers must be able to visualize how the organization fits into its broader environment.
- 2 That's why a manager should be able to show strength during difficult times resisting the temptation to lose mental control when the going gets tough.

3 If a member of staff has a problem, a manager that is readily available and genuinely helpful will be able to cement his/her pivotal role as a leader within the business through addressing this issue quickly, before it gets out of hand.

4 When you work with a self-motivated team, it can often work well to develop a close personal bond with them.

5 Finally conceptual skills are the skills managers must have to conceptualize abstract and complex situations.

3. Odd word out.

1. blue collar – white collar – self-starter – self-employed

2. start-up – flexitime – freelance – in shifts

3. a full-time worker – a part-time worker – a portfolio worker – a redundant worker

4. run – delegate – lead – head

5. staff – personnel – employees – personal

4. Matching.

Match these groups of synonyms with each other:

- | | |
|-------------------------------|---|
| | a. headquarters |
| | b. fire, discharge, give the sack |
| 1 administrative manager | c. administrative director |
| 2 bottom management | d. working area, working place, working space, workplace |
| 3 collaboration | e. wages |
| 4 departmental administration | f. management personnel |
| 5 dismiss | g. first line management |
| 6 executive staff | h. take on, employ |
| 7 head office | i. affiliate, branch |
| 8 hire | j. middle managers, middle management, departmental administration |
| 9 managerial staff | k. cooperation |
| 10 managing director | l. senior management, general management, higher management, top executive management |
| 11 personnel department | m. chief, head |
| 12 salary | n. department managers |
| 13 span of management | o. human resources department |
| 14 superior | p. span of control, span of authority |
| 15 subsidiary | q. executive director |
| 16 top management | |
| 17 workstation | |

Jon Katzenbach, CEO of Katzenbach Partners, has built a career out of cracking the code to inspire people. The author of *The Discipline of Teams* and *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*, Katzenbach argues that the key to encouraging people has more to do 8._____ figuring 9._____ how to connect them emotionally to their work than throwing money or promotions at them. Recently, Shell Refining improved the performance of its Port Arthur (Tex.) refinery by following Katzenbach's approach. It empowered top supervisors, called "pride builders" at the company, by asking them 10._____ their advice 11._____ how to improve the plant's performance as well as how to cultivate more supervisors like them.

So what is Katzenbach's secret? *BusinessWeek's* Emily Thornton recently talked to Katzenbach about how his philosophy can be applied during this recession. Below are edited excerpts from their conversation.

What do you believe is the best way to motivate people during this recession?

We see the same problems in turnaround situations. That's analogous 12._____ what happens during a recession. It's when companies have to restructure and do all sorts of painful things. If you don't also concentrate 13._____ the more positive aspects of motivation, you don't get nearly as far 14._____ terms 15._____ behavior change and performance gains.

Relying 16._____ mandating, making tough decisions, and telling people that this is the way life is and you have to get 17._____ it, is not the same thing as getting them motivated to do it. The motivation impetus for most employees is 18._____ least as much emotional as it is a rational process. So you have to do something to connect with the emotional side of the employee.

How do you suggest managers make positive connections with employees?

It helps if you're adept 19._____ using some of the informal aspects of the organization along 20._____ the formal. That's counterintuitive to many leaders in tough situations who tend to fall back on the formal elements that they can control. Thus they work down that axis by changing objectives, changing programs, changing incentives, changing structures, redesigning processes.

Such tactics may change the cost structure. But the more successful companies in turnaround situations give 21._____ least as much attention to getting people to feel good about what they have to do in their daily work, and that's more of an emotional challenge. To address the emotional challenge, you have to actively influence 22._____ the informal interactions of the organization, rather than sitting back and watching it or even worse, undermining its positive influence. 23._____my mind, managing in this different world will put a premium on actively influencing 24._____ the informal elements 25._____ ways that complement and accelerate the formal efforts.

What do you mean by informal elements?

In every organization, there are communities of common interest that exist. For example, people who smoke gather together wherever they can smoke; people of different gender and ethnic backgrounds tend to form communities. You want to have a sense for what those are, and which of them might be influenced 26._____ways that are helpful in influencing key behaviors.

We find a practical way to do that is to go right down to the front line and find what I call the master motivators who are already recognized for their unique ability to gain the emotional commitment of their people.

7. Translate these words and phrases into English.

менеджеры низшего звена, менеджеры среднего звена, менеджеры высшего звена, передавать полномочия, непосредственный начальник, занимать руководящую должность, оптимизация размера организации, инициативный человек, подвергаться реорганизации, работать посменно беспристрастный, административно-управленческий аппарат, административный совет, совет директоров, быть в штате, сотрудничество, уволить работника по сокращению штатов, надомная система организации труда, проводить переподготовку кадров

8. Translate these words and phrases into Russian.

work flexitime, portfolio worker, self-employed, work freelance, workstation, decentralize, caring, centralize, CEO (Chief Executive Officer), executive staff, delegation of authority/powers, managing director (executive director), salary, wages, white collar, blue collar, setting and maintaining performance standards internally and externally, staffing, stakeholder, start-up, contingency plans, when the going gets tough, coaching, mentoring, resist the temptation to lose mental control

9. There are different areas, categories and implementations of management, for example:

- Accounting management
- Association management
- Capability Management
- Constraint management
- Cost management
- Crisis management
- Customer relationship management
- Design management
- Disaster management
- Distributed management
- Earned value management
- Educational management
- Commercial operations management
- Communication management
- Change management
- Conflict management
- Interim management
- Inventory management
- Knowledge management
- Land management
- Logistics management
- Lifecycle management
- Marketing management
- Merchandising management
- Materials management
- Office management
- Operations management
- Relationship management
- Resource management
- Restaurant management
- Risk management
- Skills management
- Spend management
- Strategic management
- Stress management
- Supply chain management
- Systems management
- Talent management
- Time management
- Technology Management
- Work Management

- Engineering Management
- Environmental management
- Facility management
- Financial management
- Human resources management
- Information technology management
- Innovation management
- Perception management
- Practice management
- Program management
- Project management
- Process management
- Performance management
- Product management
- Public management
- Quality management
- Records management

Task: Choose one of these areas, categories and implementations of management and explain what it is about and what it deals with.

Speaking

Peter Ferdinand Drucker (1909 –2005) was a writer, management consultant, and self-described “social ecologist.” His books and scholarly and popular articles explored how humans are organized across the business, government and the nonprofit sectors of society. His writings have predicted many of the major developments of the late twentieth century, including privatization and decentralization; the rise of Japan to economic world power; the decisive importance of marketing; and the emergence of the information society with its necessity of lifelong learning. In 1959, Drucker coined the term “knowledge worker” and later in his life considered knowledge work productivity to be the next frontier of management.

In pairs or groups, choose one of the quotations from Peter Drucker below. Discuss it for about 5 minutes. Then tell the whole class your opinion.

- 1 “In fact, that management has a need for advanced education – as well as for systematic manager development – means only that management today has become an institution of our society.”
- 2 “Management is doing things right; leadership is doing the right things.”
- 3 “Company cultures are like country cultures. Never try to change one. Try, instead, to work with what you've got.”
- 4 “The most important thing in communication is hearing what isn't said.”
- 5 “The purpose of business is to create and keep a customer.”
- 6 “Rank does not confer privilege or give power. It imposes responsibility.”
- 7 “To focus on contribution is to focus on effectiveness.”
- 8 “Most of what we call management consists of making it difficult for people to get their work done.”
- 9 “You can only manage what you can measure.”

10 “Do not simply cling to your past successes, be willing to change, adopt new ideas and continually review all the different segments of business.”

11 “A leader, any leader, must act for the benefit of others and not for oneself.”

Here are some useful phrases expressing opinions.

Personal Point of View

- I know from my own experience that...
 - As far as I'm concerned...
 - Speaking for myself...
 - In my opinion...
 - Personally, I think...
 - I'd say that...
 - I'd suggest that...
 - I'd like to point out that...
 - I believe that...
 - What I mean is...
- Exactly.
 - I don't think so either.
 - So do I.
 - I'd go along with that.
 - That's true.
 - Neither do I.
 - I agree with you entirely.
 - That's just what I was thinking.
 - I couldn't agree more.

General Point of View

- It is thought that...
- Some people say that...
- It is considered...
- It is generally accepted that...

Agreeing with an opinion

- Of course.
- You're absolutely right.
- Yes, I agree.
- I think so too.
- That's a good point.

Disagreeing with an opinion

- That's different.
- I don't agree with you.
- However...
- That's not entirely true.
- On the contrary...
- I'm sorry to disagree with you, but...
- Yes, but don't you think...
- That's not the same thing at all.
- I'm afraid I have to disagree.
- I'm not so sure about that.
- I must take issue with you on that.
- It's unjustifiable to say that..

Writing

Here are some basic ideas run through most of Drucker's writings.

- Respect of the worker. Drucker believed that employees are assets and not liabilities. He taught that knowledgeable workers are the essential ingredients of the modern economy. Central to this philosophy is the view that people are an organization's most valuable resource and that a manager's job is to prepare and free people to perform.
- The need for “planned abandonment”. Businesses and governments have a natural human tendency to cling to “yesterday's successes” rather than seeing when they are no longer useful.
- A belief that taking action without thinking is the cause of every failure.

- The need for community. Early in his career, Drucker predicted the "end of economic man" and advocated the creation of a "plant community" where individuals' social needs could be met. He later acknowledged that the plant community never materialized, and by the 1980s, suggested that volunteering in the nonprofit sector was the key to fostering a healthy society where people found a sense of belonging and civic pride.
- The need to manage business by balancing a variety of needs and goals, rather than subordinating an institution to a single value. This concept of management by objectives forms the keynote of his 1954 landmark *The Practice of Management*.
- A company's primary responsibility is to serve its customers. Profit is not the primary goal, but rather an essential condition for the company's continued existence.

Task: Choose one of these ideas and write an essay of 200-250 words giving your opinion on the subject.

Use the notes below to help you.

- This task asks for your opinion on a certain subject and whether you agree with a particular statement. So you are expected to express, explain, prove your point of view.
- Make a list of the important points on both sides of the issue, take into account the moral, practical, emotional sides and your own experience.
- Introduction: find out and say what famous managers, economists, theorists, scholars think about this idea.
- Write one paragraph covering the points that support the statement. If you can, give examples.
- Keeping, if possible to the same order as the previous paragraph, list and contrast the points that oppose the statement.
- Conclusion: say what you think about this idea and why.
- Use some of the phrases expressing opinions in "Speaking" to link your essay.

Part 2. Additional Reading

1. Read this article and discuss it with a partner.

EXECUTIVE EDUCATION AND THE OVER-55S

Never too old to learn

Older executives are shunning corporate training. This is a problem both for them and the firms they work for

"Lifelong learning" is a phrase beloved by business schools. But not, it seems, by their clients. According to a recent survey by Mannaz, a management-development

firm, the number of professionals taking part in formal corporate training drops rapidly after the age of 55. Are these wise, old heads being overlooked?

It is tempting to conclude that older executives are falling victim to age discrimination, as firms focus resources on younger talent. But according to Jorgen Thorsell, Mannaz's vice-president, this is not the case. Reticence, he says, comes not from the organisations but from the employees themselves.

Mr Thorsell believes that conventional training simply no longer serves their needs. Formal programmes are often seen as a repetition of lessons already learned and become increasingly irrelevant in the light of experience and expertise. The resulting "training fatigue" is resistant to most incentives.

This doesn't mean that more seasoned executives have completely abandoned the idea of personal and career development, however. Instead Mr Thorsell says that this group prefers a do-it-yourself approach, conducting their own research and swapping war stories with their peers rather than take a place at business school.

Manager, teach thyself

This autodidactic approach carries two potential dangers. The first is that a wealth of knowledge and experience is lost from the classroom, which reduces the value of the training for everyone else. But non-participation may also be the beginning of a process of detachment from the organisation, its aims and aspirations, which in time will damage both parties. Furthermore, Stephen Burnett, associate dean of executive education at the Kellogg School of Management close to Chicago, says that as executives start to stretch their careers into their seventies, education makes even more sense for this group.

One solution is to throw money at the problem. When senior managers are offered the chance to mix with their peers at a top business school, rather than a bog-standard institution, they seem to be quickly won over. IMD in Switzerland, for example, maintains that it does not see any drop in the number of older managers on its programmes, and goes on to say that it has actually witnessed organisations investing heavily in them throughout the downturn.

Few organisations could afford to put all of their veteran managers through the sort of prestigious programmes that IMD offers. But firms do need to engage those managers below the C-suite—what one management consultant describes as the "magnificent middle"—because these are the front-liners who make things happen within any business and who carry around in their heads the secrets of how the organisation works.

One way in which this can be done is to make training less about abstract theory and more about the actual workplace. This means steering clear of the case studies that business schools are so fond of and instead relating new ideas directly to what is happening on a day-to-day basis within the organisation. To accomplish this, training should be delivered in short, sharp bursts so that executives can take a lesson, put it into practice, assess its effectiveness and then return to shape it further in light of this "trial by fire".

Henry Mintzberg from McGill University in Canada, a high-profile champion of the middle manager, takes this approach one step further. He believes the best way to win over this group is to get them to train themselves. His "Coaching Ourselves"

organisation brings experienced executives together for 90 minutes at a time. Managers are supplied with learning guides but not teachers. The emphasis is also unashamedly Luddite. Laptops, BlackBerrys and the like are discouraged in favour of old-fashioned pen and paper. “They discuss and reflect on how the topic impacts on them,” says Mr Mintzberg. “[The managers] learn from each other and, most crucially, develop actions for their workplaces.”

Whatever approach an organisation takes to embrace its veterans, an ageing population means that it must do something, or else face the much more serious problem of how to replace them and their valuable knowledge in the near future. Unfortunately teaching an old dog the value of lifelong learning is notoriously tricky.

From The Economist (May 12th 2010)

2. Read this article and discuss it with a partner.

THE ART AND SCIENCE OF MANAGEMENT

By F. John Reh

What do managers do? Why do we do it? How can you be part of it? Here's what you need to know.

What is management? How do I manage?

These are standard questions that most of us in the management profession have been asked more than once. And questions we asked once in our careers too. Here, then, is a basic look at management, a primer, from my perspective.

Art and Science

Management is both art and science. It is the art of making people more effective than they would have been without you. The science is in how you do that. There are four basic pillars: plan, organize, direct, and monitor.

Make Them More Effective

Four workers can make 6 units in an eight-hour shift without a manager. If I hire you to manage them and they still make 6 units a day, what is the benefit to my business of having hired you? On the other hand, if they now make 8 units per day, you, the manager, have value.

The same analogy applies to service, or retail, or teaching, or any other kind of work. Can your group handle more customer calls with you than without? Sell higher value merchandise? Impart knowledge more effectively? etc. That is the value of management - making a group of individual more effective.

Basic Management Skill №1: Plan

Management starts with planning. Good management starts with good planning. And proper prior planning prevents... well, you know the rest of that one.

Without a plan you will never succeed. If you happen to make it to the goal, it will have been by luck or chance and is not repeatable. You may make it as a flash-in-the-pan, an overnight sensation, but you will never have the track record of accomplishments of which success is made.

Figure out what your goal is (or listen when your boss tells you). Then figure out the best way to get there. What resources do you have? What can you get? Compare

strengths and weaknesses of individuals and other resources. Will putting four workers on a task that takes 14 hours cost less than renting a machine that can do the same task with one worker in 6 hours? If you change the first shift from an 8 AM start to a 10 AM start, can they handle the early evening rush so you don't have to hire an extra person for the second shift?

Look at all the probable scenarios. Plan for them. Figure out the worst possible scenario and plan for that too. Evaluate your different plans and develop what, in your best judgment, will work the best and what you will do if it doesn't.

***TIP:** One of the most often overlooked management planning tools is the most effective. Ask the people doing the work for their input.*

Basic Management Skill №2: Organize

Now that you have a plan, you have to make it happen. Is everything ready ahead of your group so the right stuff will get to your group at the right time? Is your group prepared to do its part of the plan? Is the downstream organization ready for what your group will deliver and when it will arrive?

Are the workers trained? Are they motivated? Do they have the equipment they need? Are there spare parts available for the equipment? Has purchasing ordered the material? Is it the right stuff? Will it get here on the appropriate schedule?

Do the legwork to make sure everything needed to execute the plan is ready to go, or will be when it is needed. Check back to make sure that everyone understands their role and the importance of their role to the overall success.

Basic Management Skill №3: Direct

Now flip the "ON" switch. Tell people what they need to do. I like to think of this part like conducting an orchestra. Everyone in the orchestra has the music in front of them. They know which section is playing which piece and when. They know when to come in, what to play, and when to stop again. The conductor cues each section to make the music happen. That's your job here. You've given all your musicians (workers) the sheet music (the plan). You have the right number of musicians (workers) in each section (department), and you've arranged the sections on stage so the music will sound best (you have organized the work). Now you need only to tap the podium lightly with your baton to get their attention and give the downbeat.

Basic Management Skill №4: Monitor

Now that you have everything moving, you have to keep an eye on things. Make sure everything is going according to the plan. When it isn't going according to plan, you need to step in and adjust the plan, just as the orchestra conductor will adjust the tempo.

Problems will come up. Someone will get sick. A part won't be delivered on time. A key customer will go bankrupt. That is why you developed a contingency plan in the first place. You, as the manager, have to be always aware of what's going on so you can make the adjustments required.

This is an iterative process. When something is out of sync, you need to Plan a fix, Organize the resources to make it work, Direct the people who will make it happen, and continue to Monitor the effect of the change.

Is It Worth It

Managing people is not easy. However, it can be done successfully. And it can be a very rewarding experience. Remember that management, like any other skill, is something that you can improve at with study and practice.

3. Read this article and discuss it with a partner.

CREATIVE MANAGEMENT PRACTICES FOR MAKING WORK WORK

Smart companies are coming up with bold ideas to keep employees engaged, while offering them ways to facilitate career and lifestyle changes

By Ellen Galinsky, Tyler Wigton and Lois Backon

The economy is uncertain, unemployment has increased, and with U.S. productivity at a six-year high, employers everywhere are doing more with less. So why is now the right time to make bold moves to keep your workers engaged?

"Our people are our greatest asset." The sentiment is ubiquitous, but translating this management rhetoric into practice can be a stumbling block even in the best of times. Yet even now—with a beleaguered economy still in the tentative, early stages of what could be a long road to recovery—it is more important than ever for managers and organizations to help employees manage their work and personal lives. Why? The answer is simple, though maybe counterintuitive: because it makes good business sense.

The 2009 Guide to Bold New Ideas for Making Work Work, just published by the Families and Work Institute (FWI), reveals that even in the midst of a turbulent economy, employers across the country are creating imaginative workplace approaches for improving the work environment and for helping employees navigate the shifting demands of their work and personal lives. They are offering assistance, for example, on how to manage job stress and overwork, welcome a new baby, or cope when a spouse loses a job. What is key (and perhaps surprising) is that these strategies help these companies achieve business results and respond to fluctuations in the economy. They help companies create effective and flexible workplaces, where work “works” for both the employer and employees.

Published annually, our guide highlights winners of the Alfred P. Sloan Awards for Business Excellence in Workplace Flexibility, a national award unique in its rigorous criteria. To win, applicants have to score in the top 20% of employers nationally in providing effective and flexible workplace programs, practices, and culture. What's more, two thirds of the winning score is based on the results of a confidential employee survey. In other words, not only do these employers have programs and policies in place, but they are having an impact where the “rubber meets the road”—in the employee experience.

Learning from adversity

Challenges can necessitate and stimulate creativity. Many of the employers profiled in the 2009 guide view their initiatives to create effective and flexible workplaces as tools to manage through the recession. Among the trends we see:

- Employers are using schedule flexibility to deal with the recession in constructive ways: avoiding layoffs through voluntary reduced hours; allowing employees to work at home one or two days a week to save on commuting costs; allowing employees greater scheduling flexibility if their spouses have lost a job or seen their hours reduced and the family needs to make changes; and reassigning responsibilities when no hiring is possible.
- Employers are providing direct financial assistance to their own employees. At 1-800 CONTACTS, a direct-to-consumer retail contact lens business in Salt Lake City with 850 employees, the company's Associate Outreach Fund offers emergency one-time financial assistance to employees in a financial crisis. More than \$14,000 in emergency relief was distributed in 2008, enabling a number of employees to keep their homes. A health-care company, Bon Secours Richmond Health System in Richmond, Va., with 6,579 employees, developed a comprehensive economic relief package that includes financial education, seminars for employees' unemployed family members, an employee crisis fund providing monetary assistance to employees in financial trouble, the ability to trade time off for cash, a housing assistance program, discounts at many area businesses, and various college tuition assistance plans for employees and their families.
- Employers are offering programs that range from financial literacy initiatives to calculators for helping employees manage their money. Topics covered in seminars include assistance with budgeting, saving for children's college education, saving for retirement, financing housing loans, and reviewing choices that affect tax rates. Employers also work with community groups to screen employees for publicly funded benefits and supports (such as the Earned Income Tax Credit, Food Stamps, children's health insurance, heating assistance, and housing and automobile loans, among others). This assistance puts more money in the pockets of low- to mid-wage employees.
- New initiatives in flexibility also draw on social networking techniques and help employees help each other. KPMG has created a shared leave program. Employees with serious illnesses or other emergencies can receive up to 12 weeks of additional paid personal leave from other employees who donate their unused time off. The company reports that fully 100% of needs for donated time are met by KPMG employees, usually within minutes of an employee making an anonymous request.
- Employers are providing flexibility so that their employees can volunteer in the community and help others in need. Intel, a three-time Sloan winner in Chandler, Ariz., with 10,000 employees, celebrated its 40th anniversary in 2008 by asking employees to volunteer, with a goal of reaching one million hours for the company worldwide—a goal it achieved.
- Employers focus on health and wellness, often using social networking strategies to promote their goals. Given the increasing stress of the recession and spiraling health-care costs, leading employers want to promote prevention and wellness. What's interesting is how they are using the notion of “employees helping employees,” often assisted by screenings, healthy lifestyle programs, and “coaches.” For example, Rice University in Houston has an on-campus subsidized Weight Watchers program open to its 2,700 employees. Collectively, employees have lost more than 2,000 pounds.

They also have access to lifestyle screenings and yoga classes, and they can shop for healthy foods at a weekly farmers' market on the campus.

- Employers have created systems to monitor overwork as a way of promoting wellness and improving employees' energy. Fenwick & West, a law firm in San Francisco with 245 employees, has created “workflow coordinators” and two “balanced hours advisers” who review attorney hours regularly to ensure that those on reduced schedules are not subject to "schedule creep" or overlooked for good assignments.
- Beyond the basics—employers have expanded the use of flexibility to ensure that all employees have access and they are providing coaches to ensure their offerings will be used. RSM McGladrey, an accounting, tax, and business consulting firm in New York, has introduced FlexYear, a program that provides a schedule similar to a teacher's. FlexCareer, another option, lets employees take up to five years off for personal reasons and provides resources, such as subsidized training, to keep participants connected with the organization and industry so they can come back to work with greater ease. Coach-on-Call gives employees free access to a professional coach offering advice and support on work-life issues. And the New Parent Coach provides resources, support, and information to help new parents navigate through pregnancy, leave, and the transition back to work.
- Employers are developing performance metrics to ensure that their programs do not discriminate, are used by employees, and yield results. Grant Thornton, an accounting and management consulting company in Dallas with 320 employees, has created Partner Performance Metrics to hold office managing partners accountable for the turnover and retention of women in their local offices, embedding metrics into the firm's partner performance management system. These efforts have paid off by increasing the number of women partners from 31 to 81 in just five years, an increase of 174%. The firm offers considerable career flexibility to encourage employees to develop and grow in the firm, whatever the changes in their personal and family lives.

The 2009 guide shares innovative approaches for creating effective and flexible workplaces. Our hope is that for employers and employees everywhere, it serves both as an inspiration for what is possible and as a detailed resource for how to get there.

Ellen Galinsky is President of the Families and Work Institute. Tyler Wigton is Project Manager of When Work Works. Lois Backon is Co-Project Director of When Work Works.

4. Reading 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

РУКОВОДСТВО КОМАНДОЙ

Дмитрий Коткин, бизнес-тренер

На практике у лидера обычно возникает следующая проблема: с одной стороны, каждый лидер хочет видеть перед собой сотрудников, точно исполняющих его волю, с другой стороны, он заинтересован в их самостоятельности и активности.

Как совместить эти два полярных качества? Как сделать команду более активной, не утрачивая своих лидерских позиций?

Уточним: под командой мы понимаем ближайшее окружение лидера, которому делегируется часть ответственности. Эффективность предлагаемых методов и принципов тем больше, чем более зрелыми являются отдельные члены команды и команда в целом.

Свойства системы лидер-команда

Лидер-команда - это целостная система с обратными связями. Другими примерами систем являются организация в целом или любое ее подразделение, а также отдельная личность (в том числе и лидер). Любая целостная система существует и развивается в соответствии с присущими ей свойствами.

Управление в системе лидер-команда достигает наибольшего эффекта, если оно следует руслу этих свойств:

Первое свойство системы лидер-команда

Первое свойство системы лидер-команда можно сформулировать следующим образом: если в одной части системы проявлена (т.е. присутствует в сознании и в действиях) активность (энергия ян), то в другой части системы обязательно проявлена восприимчивость (энергия инь).

Принцип синхронности.

Важно, что система не может состоять только из двух янских или из двух иньских частей. Если попытаться создать систему из двух одновременно очень активных (янских) людей или двух очень пассивных (иньских), то такая система окажется нестабильной и распадется. В первом случае возникнет жесткое противостояние, разрушающее систему, во втором — бездействие, также ее разрушающее.

В системе лидер-команда принцип синхронности может проявиться в виде следующего правила: постоянно активный лидер получает пассивную команду. Активные люди не могут существовать в такой команде: они либо разрушают систему новыми идеями и неосознанными попытками перехвата управления, либо оказываются изгнанными.

Для того, чтобы повысить активность команды, лидер должен владеть приемами осознанного неактивного поведения («иньский стиль управления»).

Второе свойство системы лидер-команда

То, что находится в подсознании лидера, оказывается проявленным в групповом сознании и действиях команды, и наоборот (команда — «зеркало» руководителя, в котором отражаются его тайные страхи).

Третье свойство системы лидер-команда

Внутри гармонично функционирующей системы лидер-команда отсутствуют причинно-следственные отношения.

Четвертое свойство системы лидер-команда

Система лидер-команда обладает способностью к самонастройке.

Одним из важнейших качеств кибернетической системы является ее способность к самонастройке. Эта способность является источником уникальности живой (целостной) системы, и тесно связана с другой особенностью системы — отсутствием в ней причинно-следственных отношений. Свойство самонастройки важно еще и потому, что оно обеспечивает стабильность кибернетической системы: каковы бы ни были внешние воздействия и попытки изменить поведение всей системы в целом, она неизменно возвращается в исходное стабильное состояние.

Иначе говоря:

- нельзя изменить лидера, не изменив команды;
- нельзя создать изменения в команде, не изменив лидера.

Принципы управления в системе лидер-команда

Существуют два подхода к управлению изменениями в системе лидер-команда: Изменение или замена частей системы и ее структуры, т.е. команды, отдельных ее членов, подразделений, а также формальной структуры взаимодействий между частями (внешнее управление процессом изменений);

Достижение всех необходимых функциональных изменений только через развитие лидера (или и лидера и подчиненных) — без структурных изменений в каких-либо частях системы.

В первом случае необходимо привлечение дополнительных ресурсов и другие внешние меры, иногда довольно громоздкие и дорогостоящие.

Во втором случае все изменения возникают в процессе личной эволюции каждого члена коллектива, либо только лидера, который в этом случае должен обладать наибольшим уровнем личной силы и быть наставником для своей команды. Движущей силой таких изменений является намерение лидера.

Принцип первый: Давая инструкцию подчиненному, необходимо осознанно использовать адекватное невербальное воздействие — либо иньской, либо янской природы.

Подчеркнем также, что точному невербальному поведению нельзя научиться. Оно естественно формируется в процессе освобождения от неосознаваемых страхов и постепенного развития базовых компетенций руководителя.

Принцип второй: Лидер должен быть наиболее гибким элементом системы, т.е. уметь осознанно выбирать и удерживать свое состояние быстрее и точнее любого члена команды.

Этот принцип базируется на известном из теории кибернетических систем утверждении: управление принадлежит наиболее гибкому элементу системы.

Под гибкостью лидера мы понимаем совокупность трех качеств:

- высокий уровень осознания своих состояний;
- способность свободно выбирать состояние (т.е. невербальное поведение);
- способность удерживать его при различных внешних воздействиях.

Заметим, что первое из этих качеств, при всей внешней простоте, является сложным навыком, требующим высокого уровня личной силы и внутренней честности. Например, в ситуации раздражения человек часто искренне утверждает, что он спокоен.

Лидер находится внутри системы лидер-команда. Обычно, говоря об управлении, лидера выводят за рамки системы, как человека, стоящего над командой. В этом случае говорят о внешнем управлении. В системном подходе, который рассматривается здесь, уместно ввести понятие управление изнутри, рассматривая лидера как часть системы.

Понятие управления изнутри связано с упомянутыми выше принципом синхронности и свойством самонастройки системы. Под управлением здесь понимается способность воздействия одной части системы на другую через изменение собственного состояния. За этим стоит способность осознанного и свободного выбора между иньским и янским типами взаимодействий, а также разными их комбинациями.

Из сказанного вытекает, что лидер должен обладать большей гибкостью и уровнем личной силы, чем любой член команды. В противном случае неизбежен перехват управления, либо команда становится неуправляемой, даже если организация и структура управления тщательно продуманы.

В ситуации управления изнутри лидер действует, изменяя параметры собственного состояния и поведения. Это автоматически приводит к изменению поведения команды или ее членов, т. к. вместе они образуют целостную систему.

Принцип третий: Лидер формирует такое состояние команды, в котором выбранная им цель осуществима с максимальной вероятностью.

Заметим, что во многих подходах формирование четких целей является важнейшей частью управления. Полностью разделяя эту идею, мы хотим подчеркнуть, что внешне цель должна исходить не от лидера, а от членов команды. Естественно, что сначала она должна быть сформирована лидером. Но если он формально предъявляет ее команде, то мы получаем ситуацию янского управления (см. выше). Любые попытки вдохновить исполнителей будут наталкиваться на их пассивность, которая часто сопровождается неосознанным сопротивлением (в виде сомнений, ненужных вопросов или промедлений). В предлагаемом здесь подходе лидер должен передать подчиненным не знание цели, а свое чувство ситуации. Один из способов это сделать — использовать иньское управление.

Итак, лидер управляет ситуацией в фирме главным образом через свое состояние. Это особенно актуально в длительно существующих коллективах, где картина мира лидера хорошо понята и принята всеми членами команды. В таких коллективах управление с помощью инструкций становится со временем все менее уместным и точным: оно слишком громоздко и замедленно, не соответствуя скоростям, на которых происходят естественные коммуникации в такой команде. Здесь управление через состояние становится более эффективным. Иногда лидер и подчиненные понимают друг друга без слов — с помощью взгляда, жеста.

Мы приходим, таким образом, к особой стратегии целеполагания в процессе управления. Для того, чтобы исполнитель сделал конкретный шаг, необходимо не столько «навязать» ему этот шаг, сколько создать состояние, в котором ожидаемый шаг окажется для него наиболее естественным, и потому наиболее вероятным.

Важно, что задача, которая при этом ставится, состоит не в том, чтобы создать ментальную конструкцию, найти план действий или пошаговую стратегию достижения цели. Здесь действует тот же принцип неопределенности, что и в квантовой физике: чем точнее фиксируется цель для квантового объекта, т. е. значение ожидаемого результата, тем более непредсказуемым оказывается поведение объекта. Этот принцип действует и в обыденной жизни, хотя люди обычно этого не осознают. Чем упорнее человек держится за желаемый результат, тем больше препятствий возникает. Внешне это может выглядеть как появление случайных разрушительных совпадений или неучтенных факторов. Это обычная плата за чрезмерную точность в выполнении пунктов плана — в ущерб спонтанности и вдохновению.

Принципы японского менеджмента.

1 Принимай управленческие решения с точки зрения долгосрочной перспективы, даже если это наносит ущерб краткосрочным целям.

2 Выравнивай объем работ (работай, как черепаха, а не скачи, как заяц).
Устранение трех «М»:

- Муда – действия, которые не добавляют ценности для компании.
- Мури – перегрузка людей или оборудования.
- Мура – неравномерность, причина которой – неправильно составленный график работ.

3. Сделай остановку, если того требует качество – остановить процесс имеет право любой сотрудник компании.

4. Используй визуальный контроль, что бы ни одна проблема не осталась незамеченной.

- Сортируй информацию, вещи и т.д. Оставь только то, что нужно.
- Соблюдай порядок – у всего свое место и все на своих местах.
- Содержи в чистоте – контролируй ситуацию на рабочем месте, в компании.
- Стандартизируй – разрабатывай системы и процедуры для поддержания и отслеживания первых трех «С».
- Совершенствуй – каждый день, пытайся что-то улучшить.

Чтобы разобраться в ситуации, надо увидеть все своими глазами:

- Наблюдай и думай.
- Принимай решение, опираясь на данные, которые ты проверил лично.
- Это касается всех.

5. ReadingTasks.

1. Translate the quotation 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.

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ: ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Игорь Альтшулер, член Правления АКУОР (Ассоциации консультантов по управлению и оргразвитию)

«Трудность управления царством не в том, чтобы самому быть умным, а в том, чтобы находить умных и опираться на них» Ле Цзы, 200 лет до н.э.

Чему учит история?

Изучение истории развития рынка показывает, что очень часто будущее наступает раньше, чем менеджеры пожелают расстаться с настоящим. И тогда владельцам компаний приходится срочно расставаться со своими иллюзиями, а также с менеджерами, которые «прозевали» рыночные перемены.

В первой половине минувшего века давление массового спроса, с которым не могли справиться кустари, вызвало к жизни массовое производство и невиданный рост производительности. В конкурентной среде повысились требования к качеству, недорогие качественные изделия заполнили рынок. Но товары одинаковы или очень похожи, а потребители различны, они не хотят быть винтиками, не хотят быть «как все» - и чем они образованней, опытней, тем больше «капризничают», хотят, чтобы производители (конкуренция все же!) учитывали их индивидуальные вкусы, потребности, желания.

Массовый рынок раскололся на множество изменяющихся и подверженных моде мини-рынков, требующих непрерывно расширяющегося диапазона моделей, типов, размеров, цветов и соответствия требованиям потребителя. Чтобы содержимое не приедалось, стали чаще менять «упаковку».

Далее стремительно начала расти сфера услуг в попытке совместить несовместимое - производительность и скорость массового производства с пристальным вниманием к конкретному клиенту, его особенностям. Но чем теснее вы связаны со своими клиентами, тем больше времени и сил на них тратите, тем ниже производительность труда. И высокую прибыльность услуг, в отличие от типовых товаров массового спроса, обеспечить очень непросто.

Лозунг «Наша цель - прибыль» давно устарел. Прибыль - не цель, а лишь одно из возможных условий существования фирмы на рынке (важна не столько прибыль, сколько методы ее получения). Другое возможное условие - привлекательность того, что делает фирма, для инвесторов. Тогда можно, до поры до времени, не обращать внимания на прибыльность и «раскручиваться» за счет внешних инвестиций.

Другой лозунг «Персонал - наша главная ценность» однобоко рассматривает рыночную ситуацию. Что толку от ваших прекрасных специалистов, если клиентов мало и доходы не растут? Такие лозунги как «Клиент - король!», «Клиент всегда прав» и т.п. тоже не выдержали испытания рынком. «Расстилаясь» перед клиентом, мы повышаем трудоемкость и снижаем темпы собственного развития. Конкуренты при этом просто обходят нас на повороте.

Быстрее? Или качественнее? Или все же - эффективнее?

Не обязательно быть пионерами, но надо быстро перенимать инновации. Если раньше для того, чтобы скопировать чужую новинку (продукт, услугу) в химии, например, требовалось несколько лет, сейчас это делается за 5-6 месяцев, а в более динамичных отраслях - за несколько недель или даже дней. Когда каждый знает, что делают другие - даже если вам удалось вырваться вперед, через некоторое время конкуренты все равно вас настигнут. Сегодня те, кто способны быстро выводить свою продукцию на рынок, побеждают более медлительных, а завтра, может быть, они станут опережать и «гигантов».

В последнее время большинство собственников и руководителей предприятий, с которыми приходится общаться мне и моим коллегам по управленческому консультированию, все чаще приходят к выводу, что нет универсальных критериев и показателей. Ни «прибыльность», ни «рентабельность», ни «широкий ассортимент», ни «качество персонала», ни «количество клиентов», ни «качество их обслуживания», ни даже пресловутая «доля рынка» не определяет успешность фирмы (тем более в долгосрочной перспективе!).

Сегодняшние покупатели хотят получить товары и услуги более высокого качества, дополнительные услуги, удобства, ориентированные на потребителя, возможность возврата и гарантии - и все это по более низкой цене. Сотрудники хотят иметь творческую работу и достойную оплату собственного труда. Инвесторы хотят видеть отдачу от инвестиций, партнеры хотят, чтобы фирма учитывала и их выгоду. Акционеры рассчитывают на дивиденды. Руководитель компании сам решает, какие требования акционеров, инвесторов, покупателей, сотрудников, партнеров и в какой мере он сможет выполнить, обеспечивая функционирование и развитие бизнеса.

Для этого нужно уметь считать, что дает компании каждый сегмент рынка, отдельный клиент, товар, канал сбыта и регион - чтобы сосредоточить усилия на наиболее выгодных клиентах, товарах и каналах (возникает ключевое понятие «эффективности»). Нужно постоянно отслеживать множество разнообразных параметров, динамически расставляя приоритеты: сегодня нужно урегулировать отношения с акционерами, завтра - приступить к созданию нового продукта, а послезавтра - воодушевить персонал и достойно ответить на происки конкурентов и новые пожелания клиентов.

Любопытно, что похожие проблемы возникают не только у коммерческих и производственно-коммерческих предприятий, но и у бюджетных и даже властных структур - когда они заинтересованы в выживании или начинают (по каким-то причинам) бороться за повышение эффективности своей деятельности.

Нужно понять, что происходит, сфокусировать внимание, сконцентрировать ресурсы. А для этого нужно уметь формализовать проблемы, декомпозировать их, ранжировать, моделировать возможные варианты решения. И уметь обращаться с таким необычным и сверхмощным ресурсом как информация: синхронизировать его, консолидировать, разделять, тиражировать, преобразовывать и использовать в собственных интересах.

Классический процесс принятия решений весьма сложен и включает в себя, в частности, сбор и анализ информации, подготовку возможных вариантов решений (альтернатив), выбор решения (по каким-то критериям), организацию его реализации, учет, контроль, анализ результатов, выработку корректирующих воздействий - и цикл снова повторяется.

Если речь идет об изменении структуры управления бизнесом, корпорацией или концерном, решения, связанные с объединением или разукрупнением отдельных структур - это высшая категория искусства управления и подходить к этим вопросам по принципу «хочу - не хочу» - безумие. Нужно все тщательно просчитывать, а для этого нужна информационная модель, на базе которой строится корпоративная информационная система - она и является инструментом оперативного и эффективного управления.

А что, если я...?

Корпоративная система создает фундамент для того, чтобы можно было развернуть «игровое поле руководителя», давая ему возможность моделировать как уже произошедшие («а что было бы, если бы я...»), так и будущие («а что будет, если я...») события. А отсюда уже недалеко до модной в последнее время идеи «кабины управления», которая, в частности, может служить прекрасным тренажером для менеджеров.

Вспоминается разговор с представителем известной телекоммуникационной компании: «Мы в начале 1998 года внедрили комплексную информационную систему, в которой все операции оформляются прямо на рабочих местах продавцов. Честно говоря, поначалу казалось, что мы переплатили. Но в разгар августовского кризиса, когда многие компании останавливались, мы продолжали стабильно работать, даже когда курс доллара менялся чуть ли не два раза в день. На наших клиентов это произвело большое впечатление, да и некоторые клиенты конкурентов после пережитого пришли к нам».

Другой пример - руководство завода, производящего авиационные масла, провело анализ прибыльности своей продукции и приняло решение прекратить производство восьми масел, отвлекавшее более 1 млн. долл. Чтобы не подвести клиентов, завод стал эти масла покупать (дешевле) и перепродавать. Клиенты ничего не потеряли, а завод высвободил финансовые и человеческие ресурсы и сконцентрировался на той продукции, по которой мог претендовать на рыночное лидерство. Вполне логичное решение.

Призовые «орешки» на разных сегментах рынка обычно достаются лидерам этих сегментов, остальные довольствуются «скорлупками». Успешные бизнесмены давно уже поняли, что любые товары имеют ограниченный срок жизни, и даже лучшие из них быстро устаревают. Поэтому не товары, а процессы их создания приносят компаниям долгосрочный успех. Сегодня речь

идет уже не столько о качестве конкретной продукции, сколько о качестве самого бизнеса.

Традиционный вопрос: «А в каком, собственно, бизнесе мы работаем? » перешел в более глубокий: «Какие специальные навыки и знания мы должны принести в нынешние бизнесы, чтобы они стали фундаментом, на котором смогут вырасти будущие бизнесы?». Источники преимуществ встроены в продукты компании, они несут навыки и ноу-хау рабочих и менеджеров. Не менее важно - как информация, ноу-хау, решения и карьеры будут циркулировать в построенной структуре.

Как говорил один крупный западный бизнесмен «Когда скорость перемен, происходящих вне компании, превышает скорость перемен, происходящих внутри нее, конец близок». Пока рынки были локальными и менялись медленно, рабочие работали, а менеджеры думали. Сейчас рынки стали глобальными, правила изменяются быстро. Нужны “резервуары идей” (не случайно идеи называют «валютой будущего»).

Планы - ничто, планирование - все

Построение любой системы управления включает три обязательных этапа:

- создание информационного пространства, необходимого для определения управляющих воздействий,
- разработку методологии синтеза управлений (автоматизированного принятия управленческих решений),
- создание форм (в том числе экранных) представления информации о рекомендуемых управленческих решениях и обоснованиях выданных рекомендаций.

Фундаментальное свойство сложных комплексных систем (а система управления бизнесом несомненно к таковым относится): причины и следствия разнесены в пространстве и во времени. И если возникло затоваривание, бессмысленно тут же менять сбытовиков - нужно понять глубинные причины, не застревая на очевидных симптомах. Вполне вероятно, что выйти из трудной ситуации удастся без больших затрат в соответствии с известным «принципом рычага»: малые воздействия могут стать причиной значительного и устойчивого улучшения, если они были приложены в нужном месте и в нужное время.

Например, фирма может быть весьма прибыльной, но не иметь наличных. Возможные причины:

- Дебиторская и кредиторская задолженность не приведены в соответствие (покупатели оплачивают фирме продукцию медленнее, чем фирма выплачивает поставщикам)
- Фирма инвестирует в постоянные активы или в товарно-материальные запасы
- Фирма производит выплаты по существующему долгу или выплачивает дивиденды собственникам

Фирмы, напротив, могут иметь наличность, но не быть прибыльными. Возможные причины:

- Фирма получает платежи от покупателей быстрее, чем выплачивает долги поставщикам.
- Фирма ликвидирует инвестиции (амортизируя постоянные капитальные вложения или используя товарно-материальные запасы без их замены).
- Фирма берет новый заем или получает новый капитал

Отечественный бизнес уже вышел из этапа экстенсивного развития, когда с увеличением объемов пропорционально увеличивалась и прибыль. У многих предприятий наступил момент, когда развивать бизнес стало бессмысленно - объемы росли, а прибыль не увеличивалась. Причина - отсутствие отлаженной системы управления бизнесом. Следствие - постоянная колоссальная нагрузка на собственников и высших менеджеров, невозможность оставить бизнес без присмотра даже на несколько дней.

Между тем, наличие гибкой системы управления не только снижает нагрузку на руководителей, но и обеспечивает конкурентоспособность бизнеса, его динамичный устойчивый рост, позволяет извлекать выгоды из нестабильной экономической ситуации. Очередной кризис для таких компаний - стартовая площадка для нового роста. Можно вспомнить красивый девиз шведской корпорации ATLAS COPCO: «Когда начинают дуть ветры перемен, большинство людей возводят преграды, чтобы защититься от ветра... но находятся и те, которые строят ветряные мельницы».

Выходят на первый план два вопроса: поиск партнеров на рынке и создание команды на самой фирме. Это требует других подходов к управлению - четкого планирования, понимания, что делаешь, что будет через год, два. Причем важны не сами планы, а процесс непрерывного планирования (как говорил генерал Эйзенхауэр, «планы - ничто, планирование - все»).

Отсутствие достоверной оперативной информации делает многие ресурсы просто невидимыми («у нас все есть, но мы об этом не знаем»). Крайне важен и уровень обобщения информации (директору нужно одно, заму - другое, руководителей служб интересуют подробности), и порядок ее доставки - определенная информация нужна руководителю ежеквартально, а ему дают ее ежедневно, и наоборот.

Сегментация рынков, несмотря на всю ее важность, проводится зачастую небрежно, мимоходом, существует лишь в голове руководителя. Не налажен нормальный учет по каждому сегменту рынка. Кроме того, у нас обычно ограничиваются географической и социально-экономической сегментацией, на Западе же много внимания уделяют не только этим, но и другим разрезам, в частности, психологической сегментации клиентов.

Каждый руководитель должен сам изготовить персональный набор управленческих инструментов для своего конкретного бизнеса. Типовые регламенты и формы при этом могут быть использованы лишь в качестве «шпаргалки». Хороший регламент не может быть рожден снаружи - это поняли уже многие менеджеры, пытавшиеся в последние годы внедрять у себя различные «азбуки менеджмента» (нередко поставляемые по цене «энциклопедий»).

Важнейшими свойствами современных управленческих технологий являются их системность (невозможно безнаказанно изменять части системы, нужно все время видеть систему в целом), комплексность и сбалансированность подхода. Если изменения не планируются и тщательно не просчитываются, чаще всего они порождают лишь конфликты и новые проблемы. Имея блестящих маркетологов и слабую финансовую службу, вряд ли можно добиться серьезных рыночных успехов. То же относится к созданию центров финансовой ответственности в ситуации, когда персонал к этому еще не готов. «Какая стратегия лучше?» или «Какая структура лучше?» - часто спрашивают руководители у консультантов. Ответ прост по сути и сложен по реализации - «та, которая соответствует уровню развития вашей фирмы».

Можно ли поставить инновации на поток?

Говорят, что управленец получает информацию из прошлого, сигналы из настоящего и намеки из будущего. Для того, чтобы выделиться из толпы, требуется поставить на поток процесс инноваций. Для того, чтобы эффективно управлять, сегодня необходимо очень много разнообразной информации. Ее необходимо постоянно собирать, копить, структурировать, анализировать, а затем синтезировать и принимать решения - например, для устранения постоянно возникающих диспропорций или использования вновь возникших возможностей. И все это надо делать очень быстро - цена медлительности сегодня зачастую больше, чем цена ошибок.

Интересно, что поток информации, идущей от клиента, неуклонно растет. Во-первых, чем больше знаешь - тем точнее и своевременнее будет твое предложение. Во-вторых, компания имеет шансы удержать (по данным западных исследователей) в среднем 62% недовольных потребителей, если она адекватно реагирует на их жалобы. Если же сотрудники незамедлительно устраняют причины недовольства, компания сохраняет до 95% потребителей. А вот поток информации, идущий от производителя к клиенту, может и должен уменьшаться - не надо вываливать на потребителей слишком много информации. У них нет ни времени, ни желания ее переваривать, нужно выбирать самое-самое главное, красиво его упаковывать и вовремя вручать. Нужно также свести к минимуму видимую потребителю сложность изделий.

Впрочем, один информационный поток от производителя или поставщика к клиенту никогда не должен ослабевать: наглядно покажите клиентам их выгоду. Покажите клиентам подробно, как вы делаете свой бизнес, как добиваетесь его эффективности - чтобы они убедились, что платят вам из средств, сэкономленных с помощью вашей же продукции. Вы, ваши поставщики, ваши клиенты «связаны одной цепью» и должны выигрывать вместе, честно деля свой «выигрыш» и вкладывая его в развитие, при попытке потянуть «одеяло на себя» в проигрыше останутся все.

Конкретный пример: компания, производящая электроды котлы и другое оборудование, опросила основных своих клиентов, и оказалось, что больше всего они ценят гибкость и оперативность поставки. Компания заключила договор с иногородними транспортниками и увеличили воспринимаемую ценность для клиента, слегка подняв цену. Кто от этого проиграл?

От конкуренции - к партнерству (вне и внутри компании)

Глобализация, рост конкуренции, о которых сегодня постоянно пишут и говорят, действительно являются важными стратегическими факторами. Но не менее важны и внутренние противоречия, о которых вспоминают гораздо реже, например:

- службе маркетинга (Торговому Дому) выгодно расширять ассортимент, производству - делать минимум различных изделий, избегая сложной переналадки оборудования
- производство мечтает о равномерной загрузке мощностей в течение года, клиенты, а вместе с ними и служба маркетинга, нуждаются в продукции в пиковых объемах в узкие промежутки времени.

Прочитую руководителя успешного производственного-коммерческого предприятия: «Пока я давлю информацией вниз. Хотелось бы создать потребность в информации и информационном обмене (но менеджеров, руководителей подразделений надо «трясти»). Не хочет информация сама течь вверх и вбок, а должна фонтанировать. Иначе мы все теряем живую связь с клиентом и друг с другом».

Справедливости ради, отметим, что не все так просто. Первый руководитель передает своим замам и прочим менеджерам лишь небольшую часть имеющейся у него информации (в том числе, о конкурентах, клиентах, перспективах, угрозах). И не то, чтобы всегда не хочет или боится утечки информации, просто некогда, да и не формализован этот процесс. В результате огромный объем полезной (пусть и не структурированной информации) скапливается наверху, в голове первого лица. Голова «пухнет», толку мало. А менеджеры рангом ниже испытывают явное «стратегическое голодание», в условиях которого очень трудно оценить их реальный стратегический потенциал (они же многого не знают) и которое со временем может привести их к «стратегической импотенции».

Впрочем, менеджеры и сотрудники тоже в долгу не остаются. Зачем попусту волновать руководителя? Сами разберемся. Зачем докладывать о своих упущениях? Исправим потихоньку, никто и не узнает. Всплывает лишь информация о ЧП, да и то откуда-то со стороны. Когда все сообщают друг другу только то, что считают нужным, решения на всех уровня принимаются на основе неполной, искаженной информационной картины.

Отсутствие налаженных механизмов обратной связи ведет к «работе в тумане» и несбыточным надеждам. Серьезные преобразования обычно начинаются с информационной инвентаризации. Надо понять, какие информационные потоки существуют на предприятии, где расположены информационные «могильники», «месторождения» и т.п. А потом - разобраться с этими потоками. Серьезная ошибка - подгонять условие задачи под вроде бы известный ответ. Поэтому форматы отчетов, нужных для принятия решений конкретными управленцами, лучше «рисовать» в отрыве от возможностей конкретных программ (может программа «2Х» сегодня это делать или нет - какая разница, может быть дешевле сменить программу, чем подстраивать бизнес под ее многочисленные ограничения).

Приведу лишь небольшой фрагмент перечня оперативных и аналитических отчетов, формирующихся в конкретной (и, кстати, быстро растущей) организации:

- Отчеты о личных встречах с клиентом
- Отчеты о проектах
- Оперативные отчеты о пилотных проектах
- Итоговые отчеты по регионам и отраслям
- Отчеты о состоянии дел по конкретному клиенту
- Отчеты о работе конкретного продавца (по всем его клиентам)
- Отчеты о стажировках, обучении, встречах пользователей, посещении выставок, семинаров и т.п.
- Отчеты о проведении маркетинговых мероприятий (выставках, семинарах и т.п.)
- Отчеты руководства по специальным запросам
- И т.д., и т.п.

Интернет - мечты и реалии

Интернет, как и все модные некогда новинки, сначала казался у нас «заморской диковинкой». Потом, немного освоившись, фирмы начали возлагать на него несбыточные надежды: если мы можем быстро «достучаться» до всего мира и все потребители могут быстро «достучаться» до нас, стоит ли теперь возиться с традиционными каналами продвижения и распределения товаров, налаживать производственный и складской учет? Ответ прост: конечно, стоит. Сравнительно быстро пройти (учтя ошибки конкурентов, западный опыт и т.п.) какую-то стадию развития бизнеса можно, но вообще перепрыгнуть ее - нельзя. Интернет - хороший инструмент, но для его грамотного использования нужен хороший фундамент. Если предприятие еще не научилось оперативно управлять своими складскими запасами и производственными мощностями, оно будет плодить лишь недовольных клиентов, срывая сроки поставок, не укладываясь в заданную себестоимость, не обеспечивая обещанного качества и сервиса. Другое дело - если раньше внедрением комплексной системы автоматизации управления дело исчерпывалось, сейчас нужно планировать дальше: как развивать технологию управления с использованием новых возможностей электронного бизнеса?

«Продвинутые» компании изучают потребителя своего товара, технологию контактов с клиентом, вникают в экономику потребителя и даже приглашают своих покупателей (в интерактивном режиме) принять участие в создании товара. Детальная информация о покупателе действительно становится основой для установления с ним особых отношений. Но эти особые отношения нужны только в случае, если отработаны вопросы платежей, логистики, гарантийной поддержки и т.д.

Vocabulary

administrative board – административный совет, правление (осуществляет управление организацией, но, в отличие от совета директоров, не принимает решения о стратегии ее развития)

administrative director – исполнительный [административный] директор (осуществляет руководство организацией по поручению акционеров единолично или в составе административного совета) Syn: administrative manager

administrative manager – административный менеджер (осуществляет распорядительскую деятельность в рамках стратегических решений, принятых руководством)

administrative staff — административный персонал

autonomous – автономный, самостоятельный, самоуправляющийся

be on the staff – быть в штате, быть штатным сотрудником

blue-collar worker – производственный рабочий, "синий воротничок"

board of directors – совет директоров а) руководители корпорации, избранные общим собранием акционеров и осуществляющие непосредственное управление; большую часть британского совета директоров составляют исполнительные директора (брит.) б) руководители корпорации, избранные общим собранием акционеров, определяющие общую политику и назначающие лиц на должность президента и другие исполнительные должности; большую часть американского совета директоров составляют внешние директора (амер.)

bottom management – нижний уровень управления (менеджеры, работающие непосредственно с рядовыми сотрудниками; реализуют решения руководства компании, в принятии которых чаще всего не участвуют) Syn: first-line management

bureaucratic corporate culture – бюрократическая корпоративная культура

caring – внимательный, заботливый

centralise – to bring or come under central control

CEO (Chief Executive Officer) – а) (главный) исполнительный директор (один из руководителей корпорации, отвечающий за основную часть её текущей деятельности) б) генеральный директор (корпорации), директор-распорядитель (фирмы), директор (предприятия)

chain of command – порядок соподчиненности в организации; цепь инстанций (иерархия уровней управления, создаваемая делегированием полномочий и ответственности)

coaching – кураторство, инструктирование, наставничество (метод обучения без отрыва от производства, где производственный руководитель сам консультирует подчиненного и помогает ему освоить необходимые навыки)

collaboration – сотрудничество; участие, совместная работа

corporate hierarchy — корпоративная иерархия

decentralise – to reorganize into smaller more autonomous units

delegate authority — передавать полномочия

delegate organizational authority — делегировать [предоставлять] полномочия управления организацией

delegation of authority — передача прав и ответственности подчиненному

delegation of powers — передача полномочий

departmental administration (department managers) :

1) ведомственная администрация, администрация [руководство] подразделения (руководство отдела, ведомства и т. п.)

2) управление на среднем уровне (управление отделом, ведомством и т. п.)

directing – направляющий, руководящий, управляющий; управление, руководство, координация (каждодневный контроль за деятельностью организации, имеющий целью обеспечить ее бесперебойное функционирование)

dismiss a worker, fire a worker — уволить рабочего

executive staff – руководящие сотрудники среднего звена

facilitating corporate culture – стиль управления, основанный на стремлении помочь (демократическая корпоративная культура)

financial flexibility – финансовая гибкость (способность фирмы варьировать уровень оплаты работников, напр., использование системы поощрительных выплат за достижение определенных норм выработки или системы участия работников в прибылях)

flexibility – гибкость, эластичность; подвижность; приспособляемость; гибкость (понятие управления производством, возникшее в 80-х гг. в связи с потребностью в новых формах занятости и производства; означает способность организации или ее отдельных элементов изменяться в зависимости от изменившихся условий)

flexitime – скользящий график (to work flexitime)

freelancer (freelance) – "свободный художник"; человек, работающий вне штата; фриланс, фрилансер (узкий специалист, как правило представитель творческой профессии, который работает на временной контрактной основе на разных работодателях, в отличие от штатного сотрудника)

full time – 1) полный (рабочий) день [полная (рабочая) неделя], полная занятость (о режиме работы, при котором работник отрабатывает некоторое стандартное количество часов в день или неделю)

full-time employment – полная занятость, работа полный рабочий день [неделю] (работа в течение полного рабочего дня или недели; продолжительность полного, или нормального, рабочего дня или недели устанавливается законодательно, как правило, это 8 часов в день и 30-40 часов в неделю для наемных работников, работающих пять дней в неделю, или в среднем 30-40 часов в неделю для самозанятых или работающих посменно)

Syn: regular employment , full-time work , full-time job

functional authority – функциональные полномочия (право принимать самостоятельные решения, если они относятся к определенной функциональной области)

functional flexibility – функциональная гибкость (одна из форм адаптации фирмы к изменениям рыночной конъюнктуры, заключается в способности фирмы изменять функциональные обязанности, время работы; напр., при

падении производства уменьшить количество рабочих часов или переквалифицировать работников за счет фирмы)

head office – главный офис, главная контора, правление (корпорации, компании)

headquarters – главное правление (фирмы); главное управление, центр; центральный орган (какой-л. организации)

hierarchical organization – иерархическая организация/структура

hire a worker, to take on a worker — нанять рабочего, работника; взять кого-л. на работу

immediate superior — непосредственный начальник

impersonal – беспристрастный, объективный

isolated – обособленный, изолированный, отдельный (from)

labour flexibility – гибкость трудовых ресурсов, гибкость [приспособляемость] рабочей силы (способность организации реагировать на изменения внешней среды изменениями в численности работников, объеме выработки, формах занятости, оплаты труда и т. п.)

line authority – линейные полномочия а) полномочия руководителей отдавать указания, касающиеся любых функциональных областей, подчиненным б) полномочия, передаваемые непосредственно от начальника к подчиненным

make a worker redundant — уволить работника по сокращению штатов

managerial staff (management personnel) – административно-управленческий аппарат; управленческий персонал; руководящие кадры (занимаются управленческим трудом по найму)

managing director (executive director) – (в письмах и документах пишется с прописных букв) 1) директор-распорядитель, управляющий, главный менеджер, финансовый директор 2) заместитель директора по административно-хозяйственной части 3) директор-распорядитель, управляющий [исполнительный] директор (член совета директоров, занимающийся повседневным руководством компанией)

mentoring – менторство (способ обучения молодого специалиста или нового сотрудника, при котором он становится напарником более опытного сотрудника и перенимает полезные навыки, наблюдая за работой профессионала)

middle management (middle managers) – средний уровень управления (управляющие с правами управления департаментами, заводами, подразделениями, которые подчинены высшему руководству компании) Syn: departmental administration

occupy a prominent (managerial, leading) position — занимать руководящую должность

occupy leading positions – занимать руководящие посты

organizational authority – полномочия управления организацией, организационные полномочия (право использовать ресурсы организации и направлять усилия людей в организации на выполнение заданий; права предоставляются руководителям организации, руководителям отделений и

подразделений организации; данные полномочия бывают двух видов: линейные и аппаратные)

part time – неполный рабочий день, неполная рабочая неделя

part-time employment – неполная занятость (работа неполный рабочий день или неполную рабочую неделю; продолжительность неполного рабочего времени устанавливается по договоренности между работником и работодателем и составляет меньше нормального рабочего времени, т. е. менее 8 часов в день и/или 30-40 часов в неделю) Syn: partial employment , part-time work

personnel department (human resources department) – отдел кадров, отдел управления персоналом

portfolio worker – a worker who holds multiple jobs or contracts in multiple fields with multiple companies; someone who has skills and experience in a number of different areas

putting-out system – надомная система организации труда (система организации труда, при которой предприниматель (напр., собственник ресурсов, торговец) снабжает работников необходимыми ресурсами, и работники производят готовую продукцию дома; при этом используется сдельная система оплаты, поскольку невозможно проследить количество отработанного времени)

relocate – перемещать, переселять; передислоцировать; перебазировать, передвигать, переехать (в связи с изменением места работы)

reorganization – реорганизация, перестройка, преобразование, реформа

report (to) – сообщать, описывать, рассказывать; давать отчет, отчитываться, предоставлять отчет, рапорт; докладывать; рапортовать

responsible for sth to smb – ответственный, несущий ответственность, отвечающий (за что-л.); ответственный (перед кем-л.) , подотчетный (to)

retrain workers — проводить переподготовку кадров

rightsizing – оптимизация размера (организации)

run (a company) – руководить, управлять; вести (дело, предприятие и т. п.); следить (за кем-л.), контролировать

salary – money, usually paid directly into white collar workers' bank accounts once a month, that they receive as payment from the company or organization they work for

self-employed – обслуживающий свое собственное предприятие; работающий не по найму; самозанятый (лицо, не связанное трудовым договором с работодателем и получающее доход от самостоятельной деятельности, в том числе от оказания услуг и выполнения работ, деятельности на собственном предприятии, ферме и т. п.; к этой категории относятся владельцы семейных предприятий и ферм, частные предприниматели, практикующие врачи, архитекторы и другие специалисты, члены товариществ и т. д.)

self-starter – инициативный [самостоятельный, предприимчивый] человек (работник, который способен самостоятельно определять для себя задачу или самостоятельно находить возможности для новых проектов)

span of management – 1) норма управляемости (максимальное количество подчиненных, которым руководитель способен управлять) 2) объем

управления, сфера контроля (число работников, ответственных перед данным руководителем) 3) предельный объем ответственности (предельный объем единиц, находящихся в подчинении) Syn: span of control, span of authority

staff authority – аппаратные [административные, штабные] полномочия (полномочия, которыми наделены консультативные и обслуживающие подразделения фирмы; эти полномочия дают право консультировать линейных руководителей при принятии ими решений)

staffing – кадровое обеспечение

stakeholder – заинтересованная сторона, заинтересованное лицо (любое лицо или группа лиц, имеющих интерес в компании: акционеры, работники, поставщики, клиенты, кредиторы, государство, общественность и т. д.)

start-up (start-up company) – вновь созданная компания, стартап компания (технологические компании, бизнес которых сопряжен с риском введения новейших разработок; новый в данном случае означает, что компания постоянно использует новые технологии и готова к воплощению новейших идей)

subcontract – субдоговор, договор с субконтрагентом; субподряд; заключать субдоговор, взять субподряд

subordinate – подчиненный (лицо, занимающее более низкую позицию в организационной иерархии и находящееся в подчинении и под контролем лица, занимающего более высокую позицию)

subsidiary company – дочерняя компания (юридически самостоятельное предприятие, контрольный пакет акций или уставной капитал которой принадлежит другой — материнской — компании) Syn: affiliate , affiliated company , affiliated firm , affiliated corporation , allied company , associate company , sub-company

superior – глава, начальник, руководитель, старший Syn: chief , head

top management – высшее руководство, высшая администрация, генеральная дирекция, высший уровень управления (профессиональные управляющие компании, которые принимают стратегические и долгосрочные решения; этот уровень включает главного исполнительного директора или президента компании) Syn: senior management , general management , higher management , top executive management

undergo reorganization — подвергаться реорганизации

wages – a payment (in cash) made for work done, calculated by the hour, day, or week or by the amount produced, and received daily or weekly usually by blue-collar workers

white-collar worker – человек, работающий в офисе; "белый воротничок", работник умственного труда

work freelance— быть внештатным сотрудником [свободным художником]

work in shifts – работать посменно

workstation – рабочее место (ограниченное пространство в производственном или служебном помещении, оборудованное для выполнения определенной задачи, как правило, одним сотрудником) Syn: working area, working place, working space, workplace

References

1. Коткин Д. Руководство командой// Тренинговое агенство мастер-класс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.master-class.spb.ru/artrukkom>
2. Альтшулер И. Современные технологии управления: тенденции и перспективы // Библиотека избранных статей по менеджменту[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bigc.ru/publications/other/>
3. Executive education and the over-55s. //The Economist. May 12th 2010 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.economist.com/node/16036092?story_id=16036092
4. Galinsky E., Wigton T., Backon L. Creative Management Practices for Making Work Work// Bloomberg Businessweek [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.businessweek.com/managing/content/aug2009/ca20090828_011424.htm?chan=careers_managing+your+team+page_top+stories
5. F. John Reh. The Art and Science of Management// About.com: management [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/Management101.htm>
6. Rashid Javed. Managerial Skills// Articlebase: Free Online Articles Directory – Management Articles [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.articlesbase.com/management-articles/managerial-skills-708033.html>
7. Naz Daud. Key Skills of Great Managers// Articlebase: Free Online Articles Directory – Management Articles [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.articlesbase.com/management-articles/business-management-key-skills-of-great-managers-523445.html>
8. Peter Drucker – Wikipedia, the free encyclopedia [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker
9. Henry Fayol – Wikipedia, the free encyclopedia [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://en.wikipedia.org/wiki/Henry_Fayol
10. Management – Wikipedia, the free encyclopedia [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://en.wikipedia.org/wiki/Management>
11. АБВУ Lingvo 11 // Электронный словарь

UNIT 2. COMPANIES

Part 1. Reading.

1. Discussion.

- 1 What are the main ways to organize a company? What types of company structures do you know? Describe them.
- 2 What are the advantages and disadvantages of these structures?
- 3 If you are working in a company or organization, what kind of company structure does it have?
- 4 What could “virtual organization of a company” mean?

2. Match the following words with their definitions.

- | | |
|--------------------|--|
| 1 hot-desking | a) to state with certainty; declare. |
| 2. allege | b) a person who works as a writer, designer, performer, or the like, selling work or services by the hour, day, job, etc., rather than working on a regular salary basis for one employer. |
| 3. virtual office | c) lasting for a short period of time. |
| 4. alliance | d) using a set of cubicles for mobile workers who come into the office from time to time. It is similar to hoteling, but reservations are not required. People come in and sit down at the next available seat, plug into the network and go to work, which means a vice president might sit next to a junior trainee at any given time. |
| 5. freelance | e) an area of particular expertise. |
| 6. ephemeral | f) a union or association between countries or organizations. |
| 7. core competence | g) a place where space is not allocated uniquely to individual employees. |

3. Read this article and answer the question: *What is this text about?*

Pay attention to words and phrases in bold.

It is widely alleged that the business organisation of the future will be virtual. But precise definitions of what it means to be a virtual organisation are hard to find. The

origin of the phrase, though, is clear. It comes from the expression “virtual reality”, an experience in which electronically created sounds and images are made to resemble reality. A virtual company **resembles** a normal traditional company in its **inputs** and its **outputs**. It differs in the way in which it adds value during the journey in between.

The virtual organisation has an almost **infinite variety** of structures, all of them **fluid** and changing. Most of them need virtually no employees. A New York insurance company was once **started from scratch** by someone whose **overriding aim** was to employ nobody but himself. The UK’s Virgin Group briefly held 5% of the British cola market with just five employees. This was achieved by tightly focusing on the company’s **core competence**: its marketing. Everything else, from the production of the drink to the distribution of it, was done by someone else. A virtual organisation relies for the most part on a network **of part-time** electronically connected **freelances**, sometimes referred to as **e-lances**.

The virtual organisation has few **physical assets**, reflecting the fact that adding value is becoming more dependent on (**mobile**) knowledge and less dependent on (**immobile**) plant and machinery. Hollywood is often cited as a template for the virtual organisation. The way that movies have been made since the industry freed itself from the **studio system** (where everyone from Bette Davis down to the doorman was a full-time employee) has been virtual. A number of freelances, from actors to directors via set builders and publicity agents, come together with a common purpose: to make a movie, to tell a story on **celluloid**. They then go their separate ways and another (unrelated) **bunch of people** (with a similar set of skills) comes together to make another movie. And so it goes on, very productively.

Linked to the idea of the virtual organisation is the idea of the **virtual office**, a place where space is not allocated uniquely to individual employees. People work as and when they need to, wherever space is available. This practice is commonly referred to as **hot-desking**. The virtual office has the advantage of providing a different vista every day. But it makes it difficult to form close relationships with colleagues.

In “Rethinking the Future”, Lester Thurow, a former **dean** of Sloan School of Management, gave a vivid portrayal of the virtual office: You walk in and there’s an electronic board that says room 1021 is empty. You go to 1021. You have your personal telephone number. You call up your computer code. You press a button and your family picture is up on the flat-screen TV set on the wall. And that’s your office for as long as you’re there. The minute you leave, it **ceases** to be your office.

We know why you don’t do that at the moment; human beings like to have a cave. But the first company that figures out how to make this work will save 25% on office space, 25% on telephones, 25% on computers. These will be the low-cost producers, and low-cost producers will **inherit** the earth. AT&T, an American telecoms company, **reckons** that it saved over \$500m between 1991 and 1998 by reorganising its office space along virtual lines.

The process of defining the virtual organisation is a gradual one. As companies withdraw more and more into their core competencies, so they become more virtual. The virtual organisation is able to **leverage** this core into almost any industrial sector. Thus it can be in the pensions business and the railway business at the same time (as

is the Virgin organisation in the UK). It can then rapidly desert any one of those businesses, and equally rapidly move into something completely different by establishing **strategic alliances** with organisations that have the essential skills that it lacks. It can do this anywhere in the world.

The virtual organisation is inevitably ephemeral because it has no **repository** of long-term memory, no individuals who have worked for the same organisation for years and years. Nor has it any long-term geographical presence or a local community that remembers “Old Mr Chambers from way back”.

4. Comprehension.

Answer these questions.

- 1 What is the origin of the phrase “virtual organization”?
- 2 How many examples of virtually organized companies did the author use in this article and what are they?
- 3 How much can hot-desking help a company to save on office space, on telephones and on computers?
- 4 Which book in this text provides a reader with a portrayal of a virtual office?

5. Read the article once again and answer these questions.

- 1 What are the main features of virtual organisation?
- 2 What does “studio system” in this text mean?
- 3 Why Hollywood is often cited as a template for the virtual organization?
- 4 What is a virtual office?
- 5 Why virtual office makes it difficult to form close relationships with colleagues?
- 6 What are advantages and disadvantages of the virtual office?
- 7 What are advantages and disadvantages of the virtual structure?

6. Mark the following sentences T (True) or F (False) according to the article.

- 1 It is not difficult to find precise definitions of what it means to be a virtual organisation.
- 2 A virtual company differs from a normal traditional company in its inputs and its outputs.
- 3 The virtual organization needs virtually no employees.
- 4 The virtual organisation has few physical assets.
- 5 High-cost producers will inherit the earth.

7. Paraphrase the following sentences.

- 1 A virtual company resembles a normal traditional company in its inputs and its outputs. It differs in the way in which it adds value during the journey in between.
- 2 Hollywood is often cited as a template for the virtual organisation.
- 3 You press a button and your family picture is up on the flat-screen TV set on the wall. And that’s your office for as long as you’re there. The minute you leave, it ceases to be your office.

4 We know why you don't do that at the moment; human beings like to have a cave. But the first company that figures out how to make this work will save 25% on office space, 25% on telephones, 25% on computers.

5 The virtual organisation is inevitably ephemeral because it has no repository of long-term memory, no individuals who have worked for the same organisation for years and years.

Part 2. Vocabulary Practice

1. Matching.

Match these groups of *synonyms* with each other.

- | | |
|---------------|---|
| 1. freelance | a) beyond shadow of doubt, certainly, clearly |
| 2. fluid | b) dominant, main, major |
| 3. cite | c) end, finish, quit |
| 4. inevitably | d) give as example, illustrate with, indicate |
| 5. cease | e) free agent, non-staff, self-employed |
| 6. overriding | f) adjustable, changeful, flexible |

2. Multiple choice.

The coming of the virtual organisation made managers take a new 1 _____ at the concept. In a virtual organisation people work as independent 2 _____. units, either individually or in small teams. They have access to electronic information that lays down the 3 _____ within which they can be 4 _____. But at the same time they are 5 _____ to be completely free 6 _____ those boundaries. In such an environment, the ideal 7 _____ of control can be very large. Indeed, it can 8 _____ be called a span of control any longer; it is more a span of loose links and 9 _____.

- | | | |
|----------------------|-------------------|------------------|
| 1. a. outlook | b. view | c. look |
| 2. a. self collected | b. self contained | c. poised |
| 3. a. limit | b. bound | c. boundaries |
| 4. a. autonomous | b. self-reliant | c. self-directed |
| 5. a. accept | b. grant | c. allowed |
| 6. a. in | b. within | c. at |
| 7. a. cover | b. bridge | c. span |
| 8. a. scarcely | b. just | c. hardly |
| 9. a. combination | b. alliances | c. coalition |

3. Odd word out.

- virtual—matrix—functional—geographic—staff position
- fluid—fixed—indefinite—shifting—changing
- corporation—alliance—partnership—sole proprietorship
- reckon—consider—allege—believe
- hot-desking—open-plan office—virtual office—office space

4. Fill in the gaps with the prepositions.

Basic Forms of Ownership

1_____ forms of business ownership vary by jurisdiction, there are several common forms:

- **Sole proprietorship:** A sole proprietorship is a business owned 2_____ one person. The owner may operate 3_____ his or her own or may employ others. The owner of the business has personal liability 4_____ the debts incurred by the business.

- **Partnership:** A partnership is a form of business in 5_____ two or more people operate 6_____ the common goal which is often making profit. 7_____ most forms of partnerships, each partner has personal liability of the debts incurred 8_____ the business. There are three typical classifications of partnerships: general partnerships, limited partnerships, and limited liability partnerships.

- **Corporation:** A corporation is a limited liability entity that has a separate legal personality 9_____ its members. A corporation can be organized for-profit or not-for-profit. A corporation is owned by multiple shareholders and is overseen 10_____ a board of directors, which hires the business's managerial staff. 11_____ addition to privately-owned corporate models, there are state-owned corporate models.

- **Cooperative:** Often referred to 12_____ a “co-op”, a cooperative is a limited liability entity that can organize for-profit or not-for-profit. A cooperative differs 13_____ a corporation in that it has members, as opposed to shareholders, who share decision-making authority. Cooperatives are typically classified as 14_____ consumer cooperatives or worker cooperatives. Cooperatives are fundamental to the ideology of economic democracy.

5. Translate these words and phrases into English.

1. основная цель
2. группа людей
3. площадь служебного помещения
4. стратегическое объединение
5. индивидуальное частное предприятие
6. иметь сходство с традиционной компанией
7. рассказать историю в кинофильме
8. создавать компанию с нуля (с азов)
9. главный вид деятельности (способность) компании
10. меняющийся, нестабильный
11. яркое изображение
12. закрепить только за отдельными работниками
13. перестает быть вашим офисом
14. декан факультета
15. усиливать основную часть
16. не хватать необходимый навыков

6. Translate these words and phrases into Russian.

1. span of control
2. overriding aim
3. sole proprietorship
4. strategic alliances
5. bunch of people
6. no repository of long-term memory
7. infinite variety of structures
8. via set builders and publicity agents
9. give a vivid portrayal
10. company was started from scratch
11. It is widely alleged that
12. resembles a normal traditional company
13. withdraw more into core competencies
14. a template for the virtual organisation
15. to tell a story on celluloid
16. desert any one of those businesses

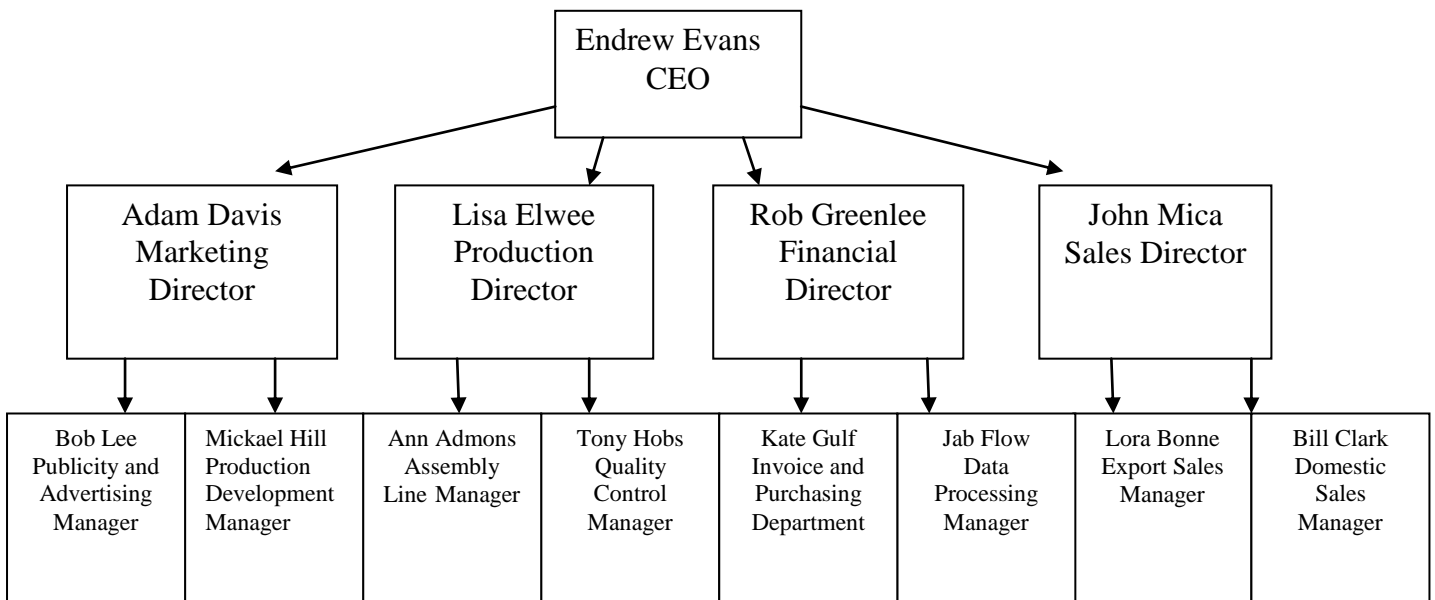
7. Look up in the dictionary and find word collocations for these words: COMPANY, STRUCTURE, WITHDRAW, PRODUCT, MARKET, STRATEGY, ALLIANCE.

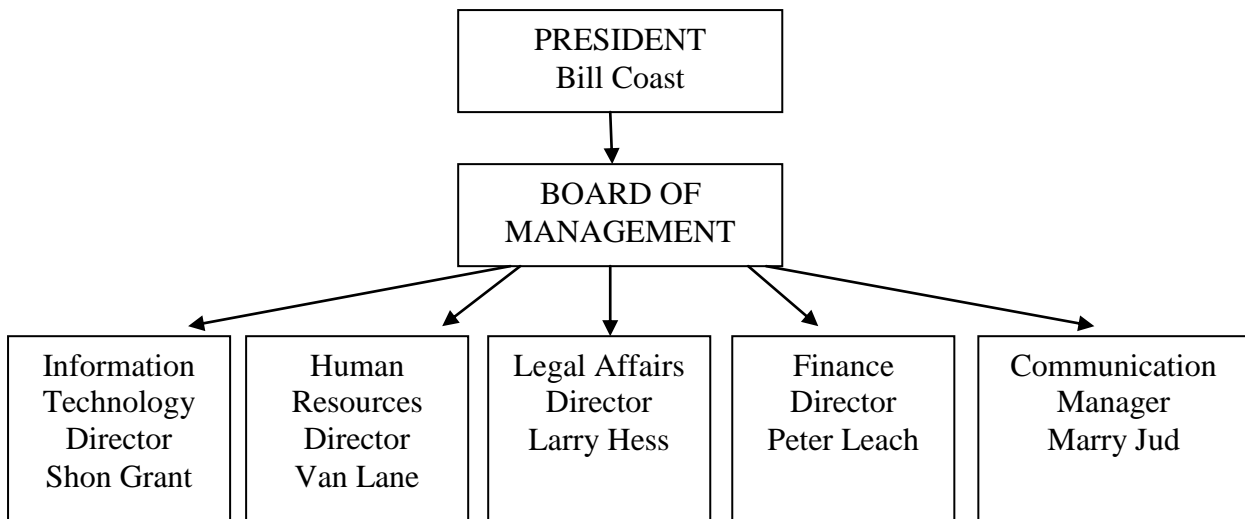
Part 3. Speaking

- 1 Would you prefer to work in a separate office system or in a company with hot-desking system? Why? Why not?
- 2 Can you think of an example of a virtually organized company?

Part 4. Writing

Task 1





One of the best ways to demonstrate your company's structure is creating an *Organisation Chart*.

- Describe these company charts (overall composition and division into parts in the company, responsibilities of each person and to whom he/she report to).

• You will have to use these three groups of verbs:

1.

consist of sth

The team consists of four Europeans and two Americans.

be formed from sb

The marketing department is formed from people, and people make mistakes.

contain

Each company division within a structure contains all the necessary resources.

include sb/sth

Our committee is stronger now that it is chaired by new director Ken Bloom and includes former representative Max Cates.

be composed of sth

The Board of Directors is composed of 6 members.

be made up of sth

The committee is made up of representatives from every state.

be divided into sth

International Corporation is divided into four separate division

2.

report to sb

You will report directly to the boss.

be responsible to sb

Cabinet members are directly responsible to the President.

be managed by sb

Large investment funds are managed by investment department.

be assisted by sb

Advertising sales director is assisted by his team-mates.

Large investment funds are managed by

Advertising sales director is assisted by his team-

be accountable to
the Board of Directors.

The Labour Relations Division is accountable to

3.

be responsible for sth
staff.

He is responsible for recruiting and training new

be in charge of sth/ for doing sth
while the boss is away.

He will be in charge of the office for a few days

assist sb with sth/ in sth/ in doing sth
equipment.

*They need someone who can assist them
in planning their budget. You will be employed to assist in the development of new*

be accountable for
decisions.

Managers must be accountable for their

include

His job includes looking after project teams.

Task 2

Write a description of any company chart that you know (about 150 words).

Part 5. Rendering and Discussion.

1. Read this article and discuss it with a partner. Pay attention to the words and phrases in bold.

DECENTRALISATION

Decentralisation is the process of distributing power away from the centre of an organisation. In the case of a corporation this usually means **divesting authority** away from the head office and out to operators in the field. **Debate centres** on which is the more efficient structure for an organisation that has a number of **far-flung arms**, especially a **multinational** with operations in several different countries: one where decision-making is concentrated at the centre, or one where it is **diffused** around the organisation?

Decentralisation has had its supporters for centuries. In the 1700s, the East India Company was a highly decentralised organisation. Its factors ran its factories in remote parts of the world. There was no telegraph, telephone or telex. They had to make decisions for themselves **on the spot**.

Decentralisation remained the dominant model for most of the 19th century. The Morgans, father and son, ran their banks in isolated independence in London and New York, and the various arms of the Rothschild family ran their operations independently in a number of European countries. Carrier pigeon was the fastest form of communication that they could hope for.

With the invention of the telephone and the telex, the centralised **head office came into its own**. Throughout most of the 20th century centralisation was the dominant philosophy, a **shift brought about largely** by the invention of Alexander Graham Bell.

There were some notable exceptions. DuPont, an American chemicals company, enthusiastically **embraced the idea of** decentralisation in the mid-1920s when its **senior executives** developed a multidivisional structure to cope with its diversification. Likewise, Alfred Sloan split General Motors into divisions, and each division was run as a company within a company. Sloan said the company was “coordinated in policy and decentralised in administration”. It was a move that helped him **to claw back** some of the enormous advantage that Ford had gained from its introduction a decade earlier of mass production and the **assembly line**.

In his famous for its title book “Small is Beautiful”, E.F. Schumacher argued that centralisation and decentralisation should not be considered as mutually exclusive: Once a large organisation has come into being, it normally goes through alternating phases of **centralising** and **decentralising**, like **swings of a pendulum**. Whenever one encounters such opposites, each of them with persuasive arguments in its favour, it is worth looking into the depth of the problem for something more than compromise, more than a **half-and-half solution**. Maybe what we really need is not either/or but “the one and the other at the same time”. This very familiar problem **pervades** the whole of real life.

In their bestseller, “In Search of Excellence”, Tom Peters and Robert Waterman took a similar line: “Excellent companies,” they said, “are both centralised and decentralised.” Alfred Chandler said much the same in “Strategy and Structure”, arguing that strategy and responsibility for head office should be centralised, while **day-to-day operations** should be left to decentralised units.

In the 1990s, the growth and rapid development of information technology began to **turn the tables**. The internet and other electronic information systems made the distribution of information **ubiquitous** and cheap. Power was once again diffused outwards to workers in the field. In an article in *Harvard Business Review* in 1998, C.K. Prahalad and Kenneth Lieberthal argued that this **diffusion of power** would have a particularly strong impact on multinationals. The old imperialist assumption that all innovation comes from the centre would no longer be valid.

In the mid-1990s Peters and Waterman were each asked separately to list the big challenges facing business. Peters subsequently wrote: The lists **bore little resemblance** to one another—except for the first item. Both of us put ... decentralisation at the top of our lists ... after 50 (combined) years of watching organisations **thrive** and **shrivel**, we held to one, and only one, basic belief: **to loosen the reins**, to allow a thousand flowers to bloom and a hundred schools **to contend**, is the best way **to sustain vigour in perilous gyrating times**.

Источник: www.economist.com

2. Read this article and discuss it with a partner. Pay attention to the words and phrases in bold.

MATRIX MANAGEMENT

Matrix management is a structure for running those companies that have both a diversity of products and a diversity of markets. In a matrix structure, responsibility

for the products goes up and down one dimension and responsibility for the markets goes up and down another. This leaves most managers with a **dual reporting line**: to the head of their product division on the one hand, and to the head of their geographical market on the other.

Despite the potential confusion that this duality creates, matrix management was enormously popular in the 1970s and 1980s. Leading the fashion was Philips, a Dutch multinational electronics company, which first set up a matrix structure after the Second World War. It had national organisations (NOs) and product divisions (PDs), and for a while they operated successfully as a network. The network was held together by a number of coordinating committees, which **resolved any conflict between the two**.

The **crux** came with the profit and loss account. Who was to be **held accountable** for it? At first, the answer was both the NOs and the PDs. But this was unsatisfactory, and the NOs eventually **got the upper hand**. Philips's PDs did not like that, and they fought back. In the 1990s, when the company was not doing so well, its organisational structure was completely **overhauled**. A few powerful PDs were given worldwide responsibility for the profit and loss account, and the NOs became **subservient** to them.

In an article in *Harvard Business Review* in 1990, Christopher Bartlett and Sumantra Ghoshal suggested that the problem (especially for multinationals) was that: Dual reporting led to conflict and confusion; the **proliferation of channels** created **informational log-jams** as a proliferation of committees and reports **bogged down** the organisation; and **overlapping responsibilities** produced **turf battles** and a loss of accountability. Separated by barriers of distance, language, time and culture, managers found it virtually impossible to clarify the confusion and resolve the conflicts.

The authors maintained that matrix management had been part of an attempt by companies to create complicated structures that matched their increasingly complicated strategies. But it focused only on the anatomy of the organisation. It ignored the physiology (the systems that allow information to flow in and around the organisation) and the psychology (the "**shared norms, values and beliefs**" of the organisation's managers).

Organisations could **implement matrix management** successfully, Bartlett and Ghoshal claimed, if they started at the other end. Their first **objective** should be "to alter the organisational psychology ... only later do they consolidate and confirm their progress by **realigning organisational anatomy through changes** in the formal structure".

Nigel Nicholson of London Business School says that the matrix structure is "one of the most difficult and least successful organisational forms". Evolutionists like him **allege** that matrix forms are inherently unstable because they have conflicting forces pulling towards too many different centres of gravity.

Matrix management still has its admirers, although most of them think that it works best in situations where there is a **finite task** involved and where everyone shares a similar sense of purpose. This includes situations like **launching a new product**, or

starting a new business, or putting on a Broadway show, or getting a man to the moon.

Источник: *www.economist.com*

3. Render this article. Give English equivalents for the underlined words and phrases.

СТРУКТУРА КОМПАНИИ БУДУЩЕГО

Наступает время виртуальных организаций

Забудьте все, что вы когда-то изучали в школе бизнеса о традиционных методах управления и организации. В перспективе от методов вашего руководства и выбранной организационной модели будет зависеть, что вас ожидает: гарантированный успех или потенциальная неудача.

Для руководителей компаний переживаемые сейчас смутные времена не стали неожиданностью. Если проанализировать историю развития общества, нетрудно увидеть, что периоды централизованного управления, духовного возрождения, социальных волнений и зарождения нового порядка наступают каждые десять-двадцать лет.

Поговорим об организации работы вообще и о структурах, на которые она опирается. После второй мировой войны компании были сильными и едиными. В 60-х годах корпоративная идеология стала меняться, а начавшаяся с 80-х годов реорганизация структуры и по сей день так и не пришла к логическому завершению.

Руководители компаний, как и все люди, могут пройти через эти реформы, только адаптируясь к изменениям. Технические директора компаний происходящие сейчас изменения практически не удивляют. Директора, как никто другой, готовы перейти на новые технологии, если они послужат увеличению оборота или повышению эффективности работы компании. Так почему же многие колеблются в решении основополагающих проблем, связанных с современной структурой организации работы в компании? Причина тому, если назвать ее одним словом, — отсутствие доверия.

Слабосвязанные

Иерархическая организационная модель, использовавшаяся в прошлом, знакома и удобна. Она уходит корнями в индустриальную эпоху и в военные времена. В прошлом иерархия позволяла руководителям очень хорошо выполнять одно: управлять жестко организованными группами людей. Сейчас иерархическая структура больше не способна предлагать условия, необходимые компаниям для успешного ведения электронного бизнеса. Распределенные взаимодействия — актуальная тема и перспектива на будущее. Таким образом, учитывая эти новые веяния, централизованная, контролирующая модель оказывается весьма неэффективной. Те технические директора, которые способны принять новые организационные формы, называемые виртуальными организациями или распределенными предприятиями, в ближайшие десять-двадцать лет смогут добиться успеха.

Преимущества виртуальной модели

Как можно было бы ожидать, распределенная модель позволит компаниям увеличить производительность, поскольку физическая удаленность теперь компенсируется оперативностью коммуникаций. Кроме того, при распределенной структуре для размещения обязательных подразделений компании потребуется офис меньшей площади — что в современных условиях, учитывая, насколько высока арендная плата, может оказаться серьезным преимуществом.

К тому же компания сможет приглашать на работу специалистов более высокого класса исходя из их квалификации, а не по месту жительства. При таком подходе возможности набора новых сотрудников как никогда широки, поскольку становится намного проще создавать группы специалистов, объединяющие и постоянных, и временных сотрудников.

С изменением партнерских отношений в бизнесе подобные виртуальные группы будут все более динамичными. Эта даст возможность компании оперативнее решать возникающие вопросы или заранее разрабатывать определенные стратегии, позволяющие избежать непроизводительных уровней администрирования.

Преодолевая препятствия

Но при всех этих преимуществах возникает и немало трудностей. Как руководитель организации, директор по технологическим вопросам должен постепенно отходить от контролирующей роли и все в большей степени использовать методы влияния. Решающее значение приобретает вопрос создания и поддержки взаимосвязей с потребителями, сотрудниками компании (без какой-либо иерархии) и партнерами по бизнесу, а также необходимость коллективного подхода к принятию решений.

Кроме того, нужно научиться жить без традиционных совещаний. Совещания не исчезнут, но примут новые формы взаимодействия и совместной работы. «Очные» встречи по-прежнему придется проводить, но намного реже, чем при традиционной модели.

Сокращение или отказ от локализованной политики управления и контроля могут привести в шок многие компании. Но через эти преобразования необходимо пройти, обращаясь к помощи других в проведении реформы и активно, постепенно внедряя культуру обучения.

Прощание со старым

Структуру традиционной компании можно представить как группу близко стоящих модулей с четкими связями, подотчетными структурами и записями о проверках. В офисе, построенном по новым правилам, ничего подобного нет.

Скорее всего ваша компания уже постепенно преобразуется в организацию, имеющую гибридную структуру. Высшее руководство компании может по-прежнему работать в традиционной иерархической манере, но в ней уже формируются естественные динамические группы по мере того, как менеджеры среднего звена воспринимают динамику новой экономики.

В перспективе новая виртуальная организация будет состоять из серии взаимосвязанных звездообразных структур, объединяющих руководителей,

отделы, внутренние подразделения, сообщества внешних потребителей и партнеров по бизнесу.

Преуспеть при такой модели сможет только тот руководитель, который примет на вооружение один главный принцип: людей не нужно контролировать. Влияние, а не контроль станет важным фактором успеха любого лидера компании.

Процесс адаптации такой новой рабочей структуры может на первый взгляд потребовать немалой нервозности и даже вызывать страх. Но единственное, чего стоит опасаться в связи с распределенной работой или виртуальной организацией, — это того, что конкуренты, несомненно, выберут именно такой путь развития бизнеса.

Реформа организационной модели

Наступают бурные времена, когда на смену устаревшим методам работы приходят более новые, динамические формы. В ближайшие два — пять лет, по мере того как компании начнут реализовывать виртуальные организационные модели, появятся гибридные организации, сочетающие традиционные и новые формы



а) (Старая) Иерархическая

Иерархическая структура может казаться достаточно удобной, принимая во внимание срок ее существования. Однако с появлением распределенных технологий и современных средств взаимодействия эта традиционная модель становится слишком жесткой и неэффективной.

б) (Современная) Гибридная

Многие компании экспериментируют со структурой гибридного типа, сочетающей в себе традиционные методы организации на уровне руководства с иной структурой всей остальной компании, состоящей из динамических, виртуальных групп. Такие переходные модели могут существовать несколько лет, пока руководство компании не перейдет от управления с позиций контроля к организации, базирующейся на обучении и доверии.

в) (Будущая) Виртуальная

В виртуальной организации руководители действуют как «концентраторы» (или центральный круг) для потребителей, сотрудников компании и других организаций. Вместо руководства, которое опирается на иерархическое подчинение или доступ к информации, управление в виртуальных организациях основывается на влиянии, навыках и взаимоотношениях. Главными здесь становятся общение и совместная работа.

Источник: <http://www.osp.ru/cw/2000/36/6987/>

4. Render this article. Give English equivalents for the underlined words and phrases.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ – BUSINESS STUDIO

Организационная структура управления – совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений. Графически чаще всего изображается в виде иерархической диаграммы, показывающей состав, подчиненность и связи структурных единиц организации.

Организационная модель – это принципы формирования подразделений, делегирования полномочий и наделения ответственностью. По сути, организационная модель показывает, как сформировать подразделение.

На практике применяют следующие принципы формирования подразделений:

- функциональная модель: «одно подразделение = одна функция»;
- процессная модель: «одно подразделение = один процесс»;
- матричная модель: «один процесс или один проект = группа сотрудников из разных функциональных подразделений»;
- модель, ориентированная на контрагента: «одно подразделение = один контрагент (клиент или клиентская группа, поставщик, подрядчик и пр.);

Последняя модель применяется в случае, если рынок контрагента ограниченный. Например, в случае если число потребителей сильно

ограничено, целесообразно применить модель, ориентированную на клиента или клиентскую группу: «одно подразделение = один клиент».

В большинстве же случаев распространение получили функциональная и процессная модели, а также их различные модификации.

Организационная структура управления – функциональная модель

Организационная структура управления на многих современных предприятиях была построена в соответствии с принципами управления, сформулированными еще в начале XX века. Наиболее полную формулировку этих принципов дал немецкий социолог Макс Вебер (концепция рациональной бюрократии):

- *принцип иерархичности уровней управления*, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;
- *принцип соответствия полномочий и ответственности* работников управления месту в иерархии;
- *принцип разделения труда на отдельные функции* и специализации работников по выполняемым функциям;
- *принцип формализации и стандартизации деятельности*, обеспечивающий однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность различных задач;
- *принцип обезличенности* выполнения работниками своих функций;
- *принцип квалификационного отбора*, в соответствии с которым найм и увольнение с работы производится в строгом соответствии с квалификационными требованиями.

Организационная структура управления, построенная в соответствии с этими принципами, получила название иерархической или бюрократической структуры. Наиболее распространенным типом такой структуры является линейно-функциональная (линейная структура).

Основы линейных структур составляет так называемый «шахтный» принцип («принцип колодца») построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал). По каждой подсистеме формируется иерархия служб («шахта» или «колодец»), пронизывающая всю организацию сверху донизу.

Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится и система стимулирования и поощрения работников. При этом конечный результат – эффективность и качество работы организации в целом, – становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.

Преимущества линейных структур:

- четкая система взаимных связей внутри функций и в соответствующих им подразделениях;
- четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью функций, составляющих деятельность;

- ясно выраженная ответственность;
- быстрая реакция исполнительных функциональных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Недостатки линейной структуры:

- в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы («текучка») доминирует над стратегическими;
- слабые горизонтальные связи между функциональными подразделениями порождают волокиту и перекладывание ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;
- малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;
- критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом разные, и часто взаимоисключающие;
- большое число «этажей» или уровней управления между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение;
- перегрузка управленцев верхнего уровня;
- повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

Таким образом, можно заключить, что в современных условиях недостатки структуры перевешивают ее достоинства.

Организационная структура управления – процессная модель

Истоки концепции управления процессами ведут к теориям управления, разработанным еще в девятнадцатом веке. В 80-х годах 19-го века Фредерик Тейлор предложил менеджерам использовать методы процессного управления для наилучшей организации деятельности. В начале 1900-х годов Анри Файоль разработал концепцию реинжиниринга – осуществление деятельности в соответствии с поставленными задачами путем получения оптимального преимущества из всех доступных ресурсов.

Процессные системы строятся на базе нескольких базовых принципов:

- *принцип объединения процедур*: выполнявшиеся различными сотрудниками операции, интегрируются в одну, то есть происходит горизонтальное сжатие процесса. Если не удастся привести все шаги процесса к одной работе, то создается команда, отвечающая за данный процесс;
- *принцип неразрывной последовательности*: шаги процесса выполняются в естественном порядке, работа выполняется в том месте, где это целесообразно, смешанными группами, состоящими из работников различной предметной (функциональной) принадлежности или специализации;
- *принцип владельца процесса*: уполномоченный менеджер обеспечивает единую точку контакта, он играет роль буфера между сложным процессом и заказчиком, и ведет себя с заказчиком так, как если бы был ответственным за весь процесс;
- *принцип самостоятельности выбора*: исполнители принимают самостоятельные решения и несут ответственность за получение заданного результата деятельности;

- *принцип горизонтального контроля*: качество результата проверяется его потребителем – следующим элементом процессной цепочки;
- *принцип системности (целостности) управления*: управление затратами происходит по месту их возникновения, система управления издержками строится совместно с организационной структурой, без отрыва от деятельности, «один процесс – одно подразделение – один бюджет».

Преимущества процессных структур:

- четкая система взаимных связей внутри процессов и в соответствующих им подразделениях;
- четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью операций и действий, направленных на достижение поставленной цели и получение заданного результата;
- наделение сотрудников большими полномочиями и увеличение роли каждого из них в работе компании приводит к значительному повышению их отдачи;
- быстрая реакция исполнительных процессных подразделений на изменение внешних условий;
- в работе руководителей стратегические проблемы доминируют над оперативными;
- критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом согласованы и сонаправлены.

Недостатки процессной структуры:

- повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств рядовых работников и исполнителей.
- управление смешанными в функциональном смысле рабочими командами – более сложная задача, нежели управление функциональными подразделениями;
- наличие в команде нескольких человек различной функциональной квалификации неизбежно приводит к некоторым задержкам и ошибкам, возникающим при передаче работы между членами команды. Однако потери здесь значительно меньше, чем при традиционной организации работ, когда исполнители подчиняются различным подразделениям компании.

Обобщая, можно заключить, что *процессная структура наряду с достоинствами функциональной структуры имеет целый ряд преимуществ там, где функциональная структура имеет явные недостатки.*

Организационная структура управления – матричная модель

Матричные структуры совмещают принципы построения функциональных и процессных систем. В этих структурах существуют жестко регламентированные процессы, находящиеся под управлением менеджера процесса. При этом деятельность осуществляется работниками, находящимися в оперативном подчинении менеджера процесса и в административном подчинении руководителя, находящегося в функциональном «колодце». По

существо, роль менеджера процесса состоит в координации действий внутри процесса.

Подобное решение, с одной стороны, не полностью реализует преимущества процессного подхода, а с другой стороны, не полностью устраняет недостатки функциональной системы. На практике матричные структуры хорошо применимы для организации управления проектной деятельностью, и мало подходят для регулярного менеджмента, так как содержат в своей природе некоторое двоевластие – процессов и функций.

Смешанные структуры

Если применять различные модели организации деятельности в пределах отдельных бизнес-процессов, то можно использовать преимущества той или иной организационной модели. При этом для организации в целом будет применяться процессная организация основных структурных блоков, а в рамках отдельных блоков могут применяться различные модели. Например,

- для организации структурного блока, реализующего бизнес-процесс разработки новых и совершенствования существующих продуктов, целесообразно использовать матричную структуру;
- при определенных условиях для организации процессов воспроизводства ресурсов (зависимость от монополистов-поставщиков), воспроизводства средств производства (использование подрядчиков для выполнения работ), продвижения и продаж (работа с ограниченными клиентскими группами) целесообразно использовать модели, ориентированные на контрагента;
- структура финансовых служб будет выглядеть привычнее при функциональной организации.

Выбор тех или иных субмоделей зависит от специфики и особенности бизнеса. Построение организационной структуры управления в Business Studio является одним из шагов проектирования системы управления организацией. Для решения этой задачи Business Studio позволяет создать иерархический перечень должностей и подразделений компании. В дальнейшем данный перечень служит для определения Владельцев (Менеджеров) процессов и исполнителей процессов.

Для формирования организационной структуры в Business Studio необходимо:

- Сформировать иерархический справочник подразделений и должностей
- Заполнить необходимые параметры подразделений и должностей
- Автоматически построить организационные диаграммы

После формирования организационной структуры и назначения владельцев и исполнителей процессов Business Studio позволяет сформировать Положения о подразделениях и Должностные инструкции, а также рассчитать штатную численность сотрудников.

Источник: <http://www.businessstudio.ru/procedures/glossary/orgstructure>

Essential vocabulary

1. The Virtual Organisation

1 allege [ə'ledʒ]	утверждать (<i>особ. без основания</i>)
2 It is widely alleged that...	широко распространено мнение о том, что...
3 resemble [ri'zeɪbl]	походить, иметь сходство
4 inputs ['ɪnpʊt]	затраты (<i>на производство</i>)
5 outputs ['aʊtpʊt]	продукция; продукт, изделие
6 infinite ['ɪnɪfɪt, 'ɪnɪfɪt]	большое количество, масса, множество
7 variety [və'reɪəti]	многообразие, разнообразие
8 fluid ['flʊɪd]	подвижный, изменчивый; нестабильный
9 from scratch [skrætʃ]	с нуля, на пустом месте; с самого начала
10 overriding (aim) [ˌəʊv(ə)'raɪdɪŋ]	главный, основной, первостепенный
11 tightly ['taɪtli]	тесно, плотно, компактно
12 core [kɔː]	сновной, центральный; основная, существенная или постоянная часть
13 competence ['kɒmpɪt(ə)ns]	данные, знания, компетентность
14 freelance (e-lance) ['frɪlɪns]	внештатный сотрудник
15 assets	средства, фонды, имущество
16 mobile ['məʊbaɪl]	изменчивый, изменяющийся
17 immobile [ɪ'məʊbaɪl]	неподвижный, стабильный, стационарный
18 plant [plɑːnt]	завод, фабрика
19 cite [saɪt]	ссылаться (<i>на что-л.</i>)
20 template ['tɛmplɪt]	образец, шаблон
21 studio	systemкиностудия; киносъемочный павильон
22 via [vaɪə]	посредством чего-л., с помощью чего-л.
23 builder	подрядчик; строительная организация
24 publicity agent	агент по рекламе (лицо, нанятое компанией для распространения информации о ней и ее продукции и привлечения внимания широкой публики)
25 celluloid ['seljələɪd]	кинофильм; кино; целлулоид
26 bunch (of people) [bʌntʃ]	группа, компания
27 virtual office [vɜːtʃuəl]	виртуальный офис, виртуальное рабочее место
28 allocat (to) ['æləkeɪt]	назначать; распределять
29 uniquely	единственно
30 hot-desking	система организации работы, при которой одно и то же рабочее место используется несколькими сотрудниками, проходящими на работу в разное время
31 dean [diːn]	декан (<i>факультета</i>)
32 vivid [vɪvɪd]	яркий
33 portrayal [pɔː'treɪəl]	изображение, представление
34 cease [siːs]	переставать (<i>делать что-л.</i>), прекращать(ся)

35 cave [keiv]	пещера (<i>перен.</i>)
34 reckon ['rek(ə)n]	рассматривать, считать
35 withdraw (withdrew, withdrawn)[wið'drɔ:]	брать назад; отменять; изымать; выходить
36 everage ['li:v(ə)ridʒ]	усиливать, использовать рычаги (<i>для усиления</i>)
37 desert [di'zɜ:t]	покидать (<i>территорию или человека</i>); бросать (<i>семью</i>); сдавать, оставлять (<i>территорию</i>)
38 strategic [strə'tidʒik]	стратегический; оперативный
39 alliance [ə'laiəns]	союз; объединение; альянс
40 lack [læk]	не хватать, недоставать
41 ephemeral [i'fem(ə)r(ə)l]	преходящий; мимолетный, недолговечный
42 repository [ri'pɔ:zɪt(ə)rɪ]	хранилище (<i>прям. и перен.</i>); база, склад

2. Basic Forms of Ownership

43 sole proprietorship [prə'praɪətəʃɪp]	индивидуальное частное предприятие; форма владения, при которой все активы принадлежат одному владельцу
44 partnership ['pɑ:tnəʃɪp]	компания, товарищество
45 corporation [ˌkɔ:p(ə)'reɪʃ(ə)n]	корпорация, акционерное общество
46 cooperative [kəu'ɔ:p(ə)rətɪv]	кооператив; кооперативное общество

3. Decentralisation

47 decentralisation [di:sen'tr(ə)'laɪzɪʃ(ə)n]	децентрализация, отмена централизованного руководства чем-либо
48 divest [dai'vest]	отделять; лишать (<i>собственности, прав</i>)
49 far-flung [ˌfɑ:'flʌŋ]	широко раскинувшийся, обширный
50 arm [ɑ:m]	власть; административное подразделение
51 multinational [ˌmʌlti'næʃ(ə)n(ə)l]	предприятие, имеющее офисы и т. д. в разных странах
52 diffuse [dɪ'fju:z]	распространять; разбрасывать, раскидывать
53 on the spot	немедленно, сразу, тут же, на месте
54 run a bank	управлять банком
55 isolated ['aɪsəleɪtɪd]	изолированный, отдельный (<i>from</i>)
56 carrier pigeon ['kæriə] ['pɪdʒɪn]	почтовый голубь
57 head office	главный офис, руководство фирмы
58 come into its own	обрести свое лицо
59 shift [ʃɪft]	смена, перемена; чередование
60 bring about	вызывать
61 notable (exception) ['nəʊtəbl]	примечательный, замечательный
62 embraced (the idea) [ɪm'breɪs,em'breɪs]	принимать
63 senior ['si:njə]	вышестоящий; главный

64 executive [ig'zekjutiv, eg'zekjutiv]	должностное лицо, руководитель, администратор
65 claw back	возвращать утраченное влияние, забирать обратно переданные полномочия
66 gain [gein]	выигрывать, добиваться; извлекать пользу
67 assembly line [ə'sembli]	сборочный конвейер
68 mutually exclusive [ˈmju:tʃuəli [iks'klusiv]	взаимно исключающий
69 alternating [ˈɔltəneitin]	перемежающийся, переменный
70 swing of a pendulum	качание маятника; чередование стоящих у власти политических партий
71 encounter [in'kauntə, en'kauntə]	столкнуться с (<i>трудностями</i>)
72 persuasive [pə'sweisiv]	убедительный
73 half-and-half (solution) [ˈhaf(ə)nd'haf]	смешанный в равных пропорциях; и да и нет; половинчатый, колеблющийся, уклончивый
74 pervade [pə'veid]	распространяться; проникать; заполнять
75 day-to-day operation	текущая (производственная) деятельность; текущая эксплуатация
76 turn the tables	поменяться ролями; поменяться с соперником местами; бить противника его же оружием; одержать верх после поражения, взять реванш
77 ubiquitous [ju(:)'bikwi:təs]	вездесущий; повсеместный
78 diffuse [di'fju:z]	распространять; разбрасывать, раскидывать
79 diffusion (of power) [di'fju:z(ə)n]	распространение
80 assumption [ə'sʌmpʃ(ə)n]	предположение, допущение
81 valid [vælid]	действительный, имеющий силу, правомерный; эффективный, надежный
82 bear (bore; borne) [beə]	иметь, обладать
83 resemblance [ri'zembləns]	похожесть, сходство, схожесть
84 thrive (throve; thriven) [θraiv]	преуспевать, процветать
85 shrivel [ˈʃrivl]	делать (ся) бесполезным, неэффективным
86 loosen [ˈlu:s(ə)n]	ослаблять (<i>делать слабее, менее строгим</i>)
87 rein [rein]	сдерживающая сила; узда; повод, поводья
88 contend [kən'tend]	соперничать, соревноваться (<i>с кем-л.</i>)
89 sustain [səs'tein]	поддерживать (<i>морально и материально</i>); придавать силы; способствовать (<i>осуществлению чего-л.</i>); обеспечивать
90 vigour [ˈvigə]	сила, энергия
91 perilous [ˈperiləs]	опасный, рискованный, тяжелый
92 gyrate [ˈdʒaɪ(ə)rət]	вращаться по кругу; двигаться по спирали

4. Matrix Management

93 matrix ['meɪtrɪks] management	матричная система управления
94 dual ['dju:əl]	двойственный; двойной; сдвоенный, парный
95 reporting line	линия связи оповещения
96 coordinate [kəʊ'ɒdɪneɪt]	согласовывать, приводить в гармонию
97 committees [kə'mɪtɪ]	комиссия; комитет
98 resolve (conflict) [rɪ'zɒlv]	разрешать; решать (<i>задачу, проблему и т. п.</i>)
99 crux [krʌks]	основная проблема; затруднение
100 hold (held) [həʊld]	удерживать, поддерживать
101 accountable (for) [ə'kaʊntəbl]	ответственный, подотчетный
102 get the upper hand	получить превосходство, господствовать
103 overhaul [ˌəʊvə'hoʊl]	капитально перестраивать; совершенствовать
104 subservient [səb'sɜ:vjənt]	подчиненный, зависимый
105 proliferation [prəʊ.lɪfə'reɪj(ə)n]	быстрое увеличение (<i>в количестве</i>)
106 log-jam ['lɒgdʒæm]	тупик (<i>в переговорах, и т. п.</i>)
107 bog down	увязнуть (<i>в болоте</i>); встречаться с трудностями
108 overlap [ˌəʊvə'læp]	частично совпадать
109 turf [tɜ:f]	торфяное болото
110 implement ['ɪmplɪment]	осуществлять; приводить в исполнение
111 objective [əb'dʒektɪv, ɒb'dʒektɪv]	цель; стремление
112 alter ['ɔ:lte]	изменять; менять; переделывать
113 consolidate (progress) [kən'sɒlɪdeɪt]	усиливать, укреплять
114 realign [ˌri:ə'lain]	преобразовывать; перегруппировывать
115 anatomy [ə'nætəmi]	анализ, тщательный разбор
116 inherently	по сути, в действительности, в своей основе
117 centre of gravity	центр тяжести
118 finite (task) ['faɪnaɪt]	ограниченный, имеющий предел
119 launch (a product) [lɔ:ntʃ]	запускать; выпускать
120 start a business	основать дело, открыть дело
121 put on (a show)	ставить (<i>на сцене</i>), запускать

References

1. Texts: www.economist.com; <http://www.osp.ru/cw/2000/36/6987/>,
<http://www.businessstudio.ru/procedures/glossary/orgstructure>;
<http://en.wikipedia.org/>
2. Dictionaries: <http://dictionary.cambridge.org/>; <http://www.ldoceonline.com/>;
MultiTran

3. Organisation chats: Working in English. Student's book. Leo John. Cambridge.

UNIT 3. MARKETING

WHAT IS MARKETING?

Marketing is the process by which companies create customer interest in products or services. It generates the strategy that underlies sales techniques, business communication, and business development. It is an integrated process through which companies build strong customer relationships and create value for their customers and for themselves.

Marketing management is one of the major components of business management. Marketing evolved to meet the stasis in developing new markets caused by mature markets and overcapacities in the last 2-3 centuries. The adoption of marketing strategies requires businesses to shift their focus from production to the perceived needs and wants of their customers as the means of staying profitable.

The term marketing concept holds that achieving organizational goals depends on knowing the needs and wants of target markets and delivering the desired satisfactions. It proposes that in order to satisfy its organizational objectives, an organization should anticipate the needs and wants of consumers and satisfy these more effectively than competitors.

Definitions of Marketing.

There exist a great number of definitions of this process. Marketing is defined by the American Marketing Association (AMA) as “the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.” The term developed from the original meaning which referred literally to going to a market to buy or sell goods or services. Seen from a systems point of view, sales process engineering views marketing as “a set of processes that are interconnected and interdependent with other functions, whose methods can be improved using a variety of relatively new approaches.”

The Chartered Institute of Marketing defines marketing as “the management process responsible for identifying, anticipating and satisfying customer requirements profitably.” A different concept is the value-based marketing which states the role of marketing to contribute to increasing shareholder value. In this context, marketing is defined as “the management process that seeks to maximise returns to shareholders by developing relationships with valued customers and creating a competitive advantage.” Marketing practice tended to be seen as a creative industry in the past, which included advertising, distribution and selling.

Recent approaches in marketing is the relationship marketing with focus on the customer, the business marketing or industrial marketing with focus on an organization or institution and the social marketing with focus on benefits to the society. New forms of marketing also use the internet and are therefore called internet marketing or more generally e-marketing, online marketing, search engine marketing, desktop advertising or affiliate marketing. It tries to perfect the segmentation strategy used in traditional marketing. It targets its audience more precisely, and is sometimes called personalized marketing or one-to-one marketing.

Comprehension.

1 True or false? Prove or challenge the following statements:

- a) the term “marketing” derived from a Latin word;
- b) to know the needs of the consumer is a way to success for a business;
- c) manufacturers create customers’ needs in products and services;
- d) selling is the most significant function of marketing.

2 Decide which definition of marketing is the most all-embracing and why.

Part 1. Reading.

Study the following information in texts 1-11 and discuss some matters concerning marketing (use questions in point 12).

1. The meaning and aims of marketing.

The aims of good marketing require the observance of the following five basic rules.

- It must provide a means of classifying, assessing and integrating information relevant to a business. The mere accumulation of facts is not enough.
- It must provide a sound base of thinking about and studying business problems, providing a method of approach which helps to draw correct conclusions which form a basis for action.
- It must be able to explain, predict and control the process it employs and it requires not only an interpretation of facts but an appreciation of their inter-relationships.
- It must employ sufficient analytical methods to help solve its problems, existing methods being based on economics, statistics, sociology and psychology.
- It should allow the derivation of a number of principles of marketing behaviour which are special to any particular business or technology.

Marketing as a management function aims to give direction and purpose to a company's activities. It does so through the collection and interpretation of information on the company's markets, products and competitors. It uses these facts to indicate what activities should be undertaken or how operations should be modified to meet changing circumstances in the selected product-market activities. Marketing, in conjunction with its sister departments, decides the products to be offered and the total marketing effort that can be placed behind the products. Marketing also aims to monitor the results of the selling and promotional activities to see how they match targeted performance. Adjustments to the operations can be made when results vary too much from plans. In all this Marketing seeks to make the whole company and its management outward-looking.

Practical implications

These are the eight key points about marketing.

- a) Marketing is a philosophy that believes that a business and its decisions should be governed by its markets or customers rather than by its production or technical facilities.

- b) It is an orderly, systematic process of business planning, execution and control.
- c) It requires an improved form of commercial organisation.
- d) It employs improved methods and systems based on economics, statistics, finance and the behavioural sciences.
- e) It involves a system of commercial intelligence (i.e. relevant information on markets, competitors etc.).
- f) It places strong emphasis on innovation.
- g) It is a method for achieving dynamic business strategy and competitive advantage.
- h) It is a form of management by objectives.

All of these have a common purpose - to serve the customers and meet their needs with products or services designed for that purpose. Points (f) and (g) are important at all times but are particularly so in times of static or declining demand, or when competition is intensifying. It is only through striving to be innovative and so having a dynamic marketing strategy that a company can survive in such difficult conditions. Without these, a company can be driven to the wall by more aggressive and innovative competitors. It is also true that many of these points apply to other areas of management, which only helps to prove the integrative nature of management and the need for complete co-operation between the different departments.

Marketing is applicable to all enterprises

The significant point that students of marketing should grasp is that the basic concept of marketing is essential to all types of business. It is not only essential for the manufacture and selling of consumer products but also of industrial products, service industries, state enterprises and even non-profit-making activities. It is undoubtedly vital for all those involved in international marketing, whether just selling abroad items made in the home country or involving multinational operations through wholly owned subsidiaries, partly owned operations and joint ventures or partnerships. It is even necessary for public utilities. The basic marketing operations have to be modified in various ways to suit them to some of the enterprises mentioned above. The adaptations have to take into account the special characteristics of such operations but the basic tenets of marketing are not really altered.

2. The Marketing Concept

The growth of discretionary income, stiffer competition, and the maze of government regulation has given added impetus and credibility to an idea which had its beginnings early in the twentieth century. This idea or philosophy, known as the marketing concept, means that the whole firm is coordinated to achieve one goal—to serve its present and potential customers and to do so at a profit. This concept involves getting to understand what customers really want and to follow closely the changes in tastes that occur. If the firm is to follow up on this awareness of customer wants in a profitable way it must operate as a system, well coordinated and unified in the pursuit of the common goal—customer satisfaction.

Adopting the marketing concept means that financial, production, and marketing components of the firm must all be guided by the common goal. The need for such an orientation throughout the firm has led many businesses to select their leadership from their marketing departments.

Comprehension.

Answer the questions:

- 1 What is the main object marketing activities are focused on?
- 2 How can humans' lacks and needs be differentiated in marketing activities?
- 3 What do you think is the main function of the marketing process? Give good arguments to prove your point of view.
- 4 In what way can the marketing concept be applied to public utilities?

3. The Marketing Mix

To apply the marketing concept effectively, a firm must understand the major factors or tools it may use to meet (and to influence) consumers' wants. These factors are called the marketing mix, which includes four elements: products, price, promotion, and distribution (placement). A formal approach to this customer – focused marketing is known as SIVA (Solution = Product, Information = Promotion, Value = Price, Placement = Access).

The product element is concerned with the firm's product or service offering. The product, however, includes much more than a physical product; it includes the guarantee, service, brand, package, installation, and alteration that go with it. The product can best be thought of as a bundle of utilities. A person who buys a car is not only buying steel, glass, and nuts and bolts. That person is buying satisfaction, such as transportation or prestige.

The price element of the marketing mix is also important. Price is the amount of money for which the product sells.

The third element in the mix is **promotion**. Promotion is concerned with building favorable predispositions among consumers, or potential consumers, toward the firm's products—turning people into customers. It includes advertising, personal selling, publicity, public relations, and sales promotion. As you will see, promotion is basically concerned with a firm's efforts to communicate with its customers.

The final element in the mix is **distribution**. Distribution (place) means getting goods from where they are made to where they are used. Distribution requires transportation, warehousing, and, in many cases, middlemen.

All four elements of the marketing mix are focused on the consumer and are influenced by factors in the environment external to the firm, such as the society, technology, the economy, and the law.

There are many possible combinations of the four major elements in the marketing mix. Price might play a large role in the mix for selling fresh meat but a very small role in selling newspapers. Distribution might be crucial in marketing gasoline but not so important for lumber. Promotion could be vital in toy marketing but of little consequence in marketing nails. The product is important in every case but probably less so for toothpaste than for cars.

4. The Target Market

If a firm is to adopt the marketing concept, it must understand the characteristics of its customers. This set of customers is called the target market. Aiming at this target guides the firm in designing its marketing program. Often there are certain factors, such as existing investment in production facilities or experience of personnel that

restrict the kind of target at which the firm aims. In other words, there may be a compromise between the resources already available for marketing and the selection of target markets.

When choosing a target, a firm must decide whether the item produced will be used for its own sake or whether it will be used to make something else or to help provide a service. This distinction is an important one.

Industrial goods are goods or services that will be used by a firm or an institution to make another product or to provide a service. For example, tractor tires sold to Caterpillar Tractor or an examining table sold to a doctor are industrial goods. Manufacturers, hospitals, and barbers buy goods and services for reasons that are different from those of ordinary consumers. These buyers are industrial buyers.

Consumer goods are goods and services that people buy for their own use—to wear, to eat, to look at, or to live in. We usually call these buyers ultimate consumers. Their motives and buying behaviour are quite different from those of industrial buyers.

Besides industrial buyers and ultimate consumers, firms must also consider a third kind of customer. These are called middlemen because they usually hold products briefly during the process of bringing them from their producer to their user. Retailers and wholesalers are examples of middlemen.

Let's clarify the importance of defining the target market by comparing the industrial goods market with the consumer goods market and with other distinctive markets.

THE INDUSTRIAL MARKET

What are the features of industrial goods markets? First of all, the target market is generally smaller than it is for consumer goods. A maker of shoemaking machines has fewer customers than a candy maker or a tuna canner or a TV manufacturer.

Industrial customers are often more concentrated geographically than are household or individual customers. Many industries that are the sole users of certain products are centred in one or a few areas.

Industrial beliefs are also different from ultimate consumers because industrial buyers have more formal systems for buying. They set up purchasing departments to handle procurement. Purchasing departments in large firms may buy thousands of products from hundreds of sellers.

A firm also has more clearly defined and profit-oriented purchase motives. Industrial markets can be especially risky because of the dynamic nature of technology. One change in technology can cause the sudden death of many industrial products (parts, supplies, etc.) that go into the production of one newly obsolete major product. Conversion from the older type of electron tube to solid state parts in TVs and radios hurt many small producers of the older tubes,

The breadth of a market for an industrial product is limited by the product's nature. Who the customers of a given firm are also depends on its location, its experience and good name, its financial strength, and the size and strength of its distribution system.

THE CONSUMER MARKET

The consumer market is the market for all goods and services that will be bought and used by people for their own sake (not to produce other goods and services). Firms that sell products or services as well as tangibles to consumers face a huge, tricky market.

It is tricky because the household buyer is not as professional as the industrial firm and is therefore less predictable. Furthermore, most consumers have a high level of income and buy a fantastic number of different products. With this high standard of living come frequent changes of taste in products. Let's examine the impact of these consumer market characteristics.

CONSUMER MARKETS AND DISCRETIONARY INCOME

In a rich nation, many choices are available to consumers. The more income a family or individuals has, the smaller the proportion of income required for absolute necessities. Wealthy buyers can shift their spending patterns around. What a buyer has available to spend on things other than necessities is called discretionary income.

INTERMEDIARY MARKETS

Besides industrial and ultimate consumer markets, marketers also must contemplate the needs and the role of a third kind of "market." This is the intermediary market, the firms that buy products for resale.

Such intermediaries, also known as middlemen, usually hold products briefly during the process of bringing them from the producer to the user. Retailers and wholesalers are examples of middlemen.

5. Marketing Research

Intelligent decisions about marketing strategies—whether they relate to product, price, promotion, or channel of distribution—require a clear understanding of those who are or might become customers. These kinds of decisions call for marketing research. Marketing research means applying methods of science to marketing problems. These techniques are largely directed at the people who make up the market.

Two general approaches to the study of the market are the demographic approach and the behavioural approach. The former collects facts about people, families, or firms who are thought likely to be customers. It concentrates on counting and tabulating the demographic features of a market of ultimate customers (such things as age, gender, race, and income). Often, a firm makes assumptions about the relationship between these characteristics and the likelihood of a person buying a product. These assumptions may be based on past knowledge about customers. For example, one might assume that only persons over age 60 are interested in a certain health tonic. One might also assume that only persons with incomes of \$40 000 or more will be interested in a trip around the world.

The demographic approach to marketing seeks to find out who the customers are, what they buy, when they buy, and so on. The behavioural approach asks the question: Why do they buy? This approach (called motivation research) assumes that what people buy often depends on complex motives that can be understood only by psychological probing. Experts in human motivation test a sample of people to find out the basis for their product choice. The researcher might try to find, for example, what a particular brand name means to certain people. These researchers often use techniques borrowed from psychologists to discover motives and/or attitudes that customers might not talk about in ordinary conversation.

A distinction should be made between marketing research and market research. Market research pertains to research in a given market. As an example, a firm may conduct research in a target market, after selecting a suitable market segment. In contrast, marketing research relates to all research conducted within marketing. Thus, market research is a subset of marketing research.

Types of marketing research

Marketing research, as a sub-set aspect of marketing activities, can be divided into the following parts:

- Primary research (also known as field research), which involves the conduction and compilation of research for the purpose it was intended.
- Secondary research (also referred to as desk research), is initially conducted for one purpose, but often used to support another purpose or end goal.

By these definitions, an example of primary research would be market research conducted into health foods, which is used *solely* to ascertain the needs/wants of the target market for health foods. Secondary research, again according to the above definition, would be research pertaining to health foods, but used by a firm wishing to develop an unrelated product.

Primary research is often expensive to prepare, collect and interpret from data to information. Nonetheless, while secondary research is relatively inexpensive, it often can become outdated and outmoded, given it is used for a purpose other than for which it was intended. Primary research can also be broken down into quantitative research and qualitative research, which as the labels suggest, pertain to numerical and non-numerical research methods, techniques. The appropriateness of each mode of research depends on whether data can be quantified (quantitative research), or whether subjective, non-numeric or abstract concepts are required to be studied (qualitative research).

There also exist additional modes of marketing research, which are:

- Exploratory research, pertaining to research that investigates an assumption.
- Descriptive research, which as the label suggests, describes “what is”.
- Predictive research, meaning research conducted to predict a future occurrence.
- Conclusive research, for the purpose of deriving a conclusion via a research process.

GENERATING DATA

Assume that a firm decided which characteristics are related to consumption of its product. Now it seeks information about the number of such prospects in the area to be served. A firm may find this additional demographic information on consumers in publications or other government or private sources. This type of research is called secondary research.

The firm might also do some primary research. Primary research is getting new facts for a specific purpose. For example, a Swiss clock manufacturer may include in each package of its product a registration card. The firm requests the buyer to fill in facts about herself or himself and mail the card to the company. These facts tell the firm about the people who buy their clocks.

Primary research can involve much more contact with customers. Some firms, for example, set up consumer panels made up of people who normally use their product.

These people give opinions on the product's strengths and weaknesses, which help the company in making decisions about possible product changes. A company can also gather data about a product or service by using questionnaires. Detailed questions are developed on the topic of interest to the company. The responses are usually analyzed by computers and any trends are noted. These trends help marketing executives make logical decisions about their product or service.

Comprehension.

Answer the questions:

- 1 How can you differentiate between industrial buyers and ultimate consumers?
- 2 Can you describe some of the features that distinguish the industrial market from the consumer market?
- 3 What is a discretionary income?
- 4 Explain why marketing research is very important.

6. Read the text and answer the questions:

- 1 What is market segmentation based on?
- 2 What are the main methods of market segmentation? Which is the most popular?

MARKET SEGMENTATION

Some firms pursue a mass market strategy. A mass market strategy defines the target market as all potential buyers of brands in a product category. This strategy aims a common marketing strategy at an entire broad market. Mass market strategy is no longer common among large, well-known firms. Henry Ford used to practice it in the "Model T" days. Morton Salt practices it (more or less) today.

As the firm begins to understand the market better, it usually practices some form of market segmentation. Market segmentation is the strategy of breaking down the market into parts and applying a special marketing mix to each part that the firm wishes to serve.

Profitable segmentation is based on an effective marketing research program. The idea is that within the general (mass) market for a product there is usually more than one set of needs to be satisfied. To improve its market position, a firm might aim several different marketing mixes at different market segments. Procter & Gamble designed Crest and Gleem toothpastes to appeal to different groups of customers. In some cases, market planners focus on only one segment of a market. For example, Pennington's sells only the larger and longer sizes of women's clothing. Mr. Big-and-Tall sells clothing for men who are taller and/or heavier than the average man. Certain copier companies try to appeal to particular segments of the copier market. Sometimes, a very specialized magazine is the ideal way to reach a particular segment.

A marketer's success in serving one segment may lead it to expand its marketing effort to other segments. For example, Volkswagen used to focus only on economy-minded car buyers with its Beetle. Recently, it has been marketing several models, including the Jetta, which is targeted to a more affluent buyer. When it first started in the 1950s, McDonald's sold hamburgers, fries, and shakes from walk-up windows

and did most of its business during the evening hours. Now, McDonald's provides extensive seating, an expanded menu, and does business morning, noon, and night.

A firm might use the demographic characteristics of its customers, such as gender, age, income, education

Consider the case of a producer of wristwatches. Such a firm might design one marketing mix to satisfy the jewellery watch market and another to satisfy the time-telling watch market. There might be important differences in product design, perhaps gold cases with gems for one and waterproof steel cases for the other. Advertising themes for one would emphasize appearance or prestige, while the other might emphasize accuracy, durability, and price. They might even use two different sets of retail stores. The expensive ones might be sold in jewellery stores and the cheaper ones in drug and variety stores. Deciding which of these means of segmentation to use requires a study of the market and the cost of segmenting.

Lifestyle is yet another segmentation focus. The fitness boom has spawned a host of successful marketers. Segmentation can be done on a cultural or language level as well. Market segmentation can be defined in terms of the STP acronym, meaning Segment, Target and Position.

7. Marketing strategy

The field of marketing strategy encompasses the strategy involved in the management of a given product.

A given firm may hold numerous products in the marketplace, spanning numerous and sometimes wholly unrelated industries. Accordingly, a plan is required in order to manage effectively such products. Evidently, a company needs to weigh up and ascertain how to utilize effectively its finite resources. As an example, a start-up car manufacturing firm would face little success, should it attempt to rival immediately Toyota, Ford, Nissan or any other large global car maker. Moreover, a product may be reaching the end of its life-cycle. Thus, the issue of divest, or a ceasing of production may be made. With regard to the aforesaid questions, each scenario requires a unique marketing strategy to be employed. Below are listed some prominent marketing strategy models, which seek to propose means to answer the preceding questions.

8. Marketing Planning

The area of *marketing planning* involves forging a plan for a firm's marketing activities. A marketing plan can also pertain to a specific product, as well as to an organization's overall marketing strategy. Generally speaking, an organization's marketing planning process is derived from its overall business strategy. Thus, when top management are devising the firm's strategic direction or mission, the intended marketing activities are incorporated into this plan. There are several levels of marketing objectives within an organization. The senior management of a firm would formulate a general business strategy for a firm. However, this general business strategy would be interpreted and implemented in different contexts throughout the firm.

9. Buying Behaviour

A marketing firm must ascertain the nature of the customers buying behaviour, if it is to market its product properly. In order to entice and persuade a consumer to buy a product, marketers try to determine the behavioural process of how a given product is purchased. Buying behaviour is usually split in two prime strands, whether selling to the consumer, known as business-to-consumer (B2C) or another business, similarly known as business-to-business (B2B).

B2C buying behaviour

This mode of behaviour concerns consumers, in the purchase of a given product. As an example, if one pictures a pair of sneakers, the desire for a pair of sneakers would be followed by an information search on available types/brands. This may include perusing media outlets, but most commonly consists of information gathered from family and friends. If the information search is insufficient, the consumer may search for alternative means to satisfy the need/want. In this case, this may be buying leather shoes, sandals, etc. The purchase decision is then made, in which the consumer actually buys the product. Following this stage, a post-purchase evaluation is often conducted, comprising an appraisal of the value/utility brought by the purchase of the sneakers. If the value/utility is high, then a repeat purchase may be bought. This could then develop into consumer loyalty, for the firm producing the pair of sneakers.

B2B buying behaviour

Relates to organizational/industrial buying behavior.

10. Consumerism

Consumerism is a movement to strengthen the power of product users in relation to the power of product makers and sellers. This movement is still strong and centres around the idea of certain basic consumer rights:

- The right to choose from an adequate number of products and brands .
- The right to be informed of all the Important facts about the good or service (price, durability, health and safety hazards, etc.).
- The right to be heard by producers and government when treated unfairly or when a question or complaint arises.
- The right to safety in the use of all goods and services.

11. Matching products and markets

Marketing has been defined as the process of matching an organisation's resources with customer needs. The result of this process is a product. The need, therefore, for the organisation to remain dynamic is obvious because the product is the only key to the organisation's solvency and profitability. No matter how else the organisation runs itself cost-effectively and sensibly, if the product is not selling well then the money simply will not be coming in. Company and consumer are interdependent.

Successful product management depends on the organisation knowing how and if the current product range meets consumer and organisational objectives. One way of doing this, as previously described, is to conduct detailed benefit analysis segmentation.

The most important attitude towards product management is to view the product as only one part of the marketing mix which also includes price, place and promotion. In this way, the product is viewed as a variable which can be adapted or even changed radically to meet a changing market. How it can be changed will depend on several factors within and outside the organisation, including the organisation's resources, market conditions and opportunities and competitive threats.

Product-market strategy

'Product-market strategy' is the term used to describe all the decisions which the organisation makes about its target markets and the products it offers to those markets. The use of the word 'strategy' is important, for it implies a chosen route to a defined goal and suggests long-term planning. This is quite different from 'tactical' activities which are used to achieve short-term objectives by gaining immediate results. Product-market strategy represents a decision about the current and future direction of the organisation.

Product-market strategy must be developed in the most cost-effective manner, paying attention to cash flow and profitability requirements. To minimise costs at the outset, a sound marketing approach will usually attempt to increase profits and cash flow from existing markets. The following examples can help illustrate the total strategy at work.

Market penetration. Heinz revamped its marketing strategy to increase consumption of its tinned soups. This product was traditionally a winter purchase, but Heinz successfully promoted the idea of celery soup, drunk hot or cold, as a suitable summer purchase. The product attributes of celery were linked with concepts of slimming and refreshment on summer days.

Market development. A British hotel chain opened up a new market by offering 'Leisure Learning' weekends in its hotels.

Product range extension. A European breakfast cereal manufacturer brought out a new 'variety' pack to appeal to young children who liked the freedom of choosing a new cereal each morning.

Product development. Manufacturers of digital watches soon combined the watch function with an alarm component. This not only attracted customers who liked the novelty of the idea, but seriously threatened the traditional watch market.

12. Questions for Review and Discussion.

- 1 Can you say that marketing is an art? If so, an art of what?
- 2 Sometimes producers and sellers confuse requirements and necessities of life. Do you see any differences between these two notions?
- 3 Do you consider "the product" only as a physical object or as what?
- 4 In what way can you define "demand"? Is it a stable indicator?
- 5 What effort should a company make to be successful on the market?
- 6 How can you explain the notion "marketing exchange"?
- 7 Differentiate between demographic and behavioural approaches to marketing research.
- 8 What should an organization undertake not to lose profit in the case of the fall in demand?
- 9 What kinds of markets do you know? Describe some of them.

10 Why is there a consumerism movement if a basic feature of capitalism is consumer sovereignty?

Part 2. Vocabulary Practice

1. Matching.

Pay attention to the classification of markets, that are used today, and match the names of the markets (1-11) with their definitions (a-k).

- | | |
|------------------------|--|
| 1. government markets | a) goods and services that are purchased in some quantity and could be purchased by everyone. Usually these are purchased frequently or on more than one occasion in a trading year, i.e. there is substantial repeat buying |
| 2. mass market | b) goods and services destined for use by the consumer (individuals) or households which do not require further |
| 3. services market | c) commercial processing benefits, activities and satisfactions not involving the exchange of tangible products, which are offered for sale (e.g. laundry, transport, travel and tourism services, |
| 4. consumer goods | d) banking, insurance, hotel and catering facilities) |
| 5. defence markets | e) goods purchased frequently, immediately and with the minimum of effort in comparison and buying, i. e. a sub-classification of mass markets (e. g. many food |
| 6. convenience goods | f) products, soaps and detergents, newspapers, magazines, tobacco products etc.) |
| 7. specialty goods | g) all products and services bought by government departments and agencies for their own use |
| 8. shopping goods | h) all items bought by special organizations (government departments, army, navy, air force etc.) for use in defense of their countries) |
| 9. durable goods | i) tangible goods, which survive many uses and have a relatively long life (e.g.) refrigerators, washing machines, radio, TV etc) |
| 10. non-durable goods | j) products, raw materials and consumable items (e.g. cleaning fluids, fuel) primarily for producing other goods or rendering some service or other. Include equipment, components, raw materials and supplies for maintenance on repair purposes |
| 11. industrial markets | k) consumer goods with unique features or characteristics and/or brand identification for which a significant group of buyers will make a special purchasing efforts (e.g. specific types and brands of fancy goods, photographic and special clothing |
| | k) tangible goods which are normally consumed or used in |

one or a few uses

goods where in the process of selection and purchase consumers make comparisons based on quality, style and suitability (e.g. shoes, women's dress goods, millinery, major appliances, cars, furniture)

2. Using the texts you have read give the equivalents for the following expressions.

1. отвечать покупательскому спросу;
2. жесткая конкуренция;
3. прибыль, предоставленная на усмотрение;
4. преследование общей цели;
5. комплекс маркетинга;
6. благоприятная предрасположенность;
7. принимать рыночную концепцию;
8. опыт персонала;
9. производственные мощности;
10. конечный потребитель;
11. рынок промышленных товаров;
12. рынок потребительских товаров;
13. заниматься закупками;
14. устаревший продукт;
15. демографический подход;
16. делать предположения (предполагать);
17. использование анкетирования;
18. сознательный (осознанный) анализ проблемы;
19. хорошо придуманные модели;
20. поведенческий подход

3. Translate into Russian the following expressions you came across in the texts.

1. stiff competition;
2. television commercials;
3. a means of assessing and integrating information;
4. public utilities;
5. the basic tenets of marketing;
6. ownership utility;
7. awareness of customer;
8. product – market activities;
9. a bundle of utilities;
10. the selection of target markets;
11. service offering;
12. a sense of belonging;
13. for own sake;
14. likelihood of a buying person;
15. tabulating the demographic features;

16. consumer panels;
17. to resort to habitual buying;
18. walk-up window;
19. the host of successful marketers;
20. to revamp the marketing strategy.

4. Use the right prepositions for each numbered space.

- 1 Four elements of the marketing mix are focused 1_____ the customer and are influenced 2_____ different factors.
- 2 Utility refers 3_____ characteristics of products or services that contribute 4_____ their usefulness.
- 3 The basic concept of marketing is essential 5_____ all types of business.
- 4 The utility of goods and services is 6_____ the heart of the marketing problem.
- 5 Clever decisions about marketing strategies call 7_____ marketing research, that is applying scientific methods 8_____ the complex problems of marketing.
- 6 The product can be best thought 9_____ as a bundle of utilities.
- 7 Many marketing techniques are mostly aimed 10_____ the people who make up the market.
- 8 Financial production and marketing components of the firm can be guided 11_____ the common goal.
- 9 Adjustment to the operations can be made when results vary too much 12_____ plans.
- 10 Promotion might be very vital 13_____ cars marketing, but 14_____ little importance 15_____ marketing screwdrivers.
- 11 A firm chooses customers depending 16_____ its location, size, financial position and other priorities.
- 12 Some firms set up consumer panels made 17_____ of people who usually use their products.

5. Complete the sentences with the correct terms.

- 1 Research, based on the data that have already been used for some other purpose, is known as _____ research.
- 2 The _____ research relates to a certain market or a segment of the market.
- 3 Research conducted throughout the marketing system is considered as _____ research.
- 4 Research based on an investigation of supposition related to a specific problem is known as _____ one.
- 5 Items bought frequently, demanded at a moment's notice and often purchased by habit are _____ goods.
- 6 Getting goods from where they are produced to where they are used means _____.
- 7 The _____ means that the whole company is concentrated to achieve one goal – to serve its present and potential customers and to do it at a profit.
- 8 Planning, performed by top management, concerned with a firm's long-range future and its overall plan of growth, is called _____.

- 9 A set of customers with specific characteristics is a _____.
- 10 Usefulness of a product is called _____.
- 11 4 Ps are also known as _____. (decipher the abbreviation)

Part 3. Speaking

1. Describe the markets in which your chosen organization is involved. Are they industrial or consumer markets, for goods or services? Are they mass markets or niche markets? Are the markets segmented?

How competitive are the markets? Is competition based on price, design, reliability, or what? Who are the main competitors?

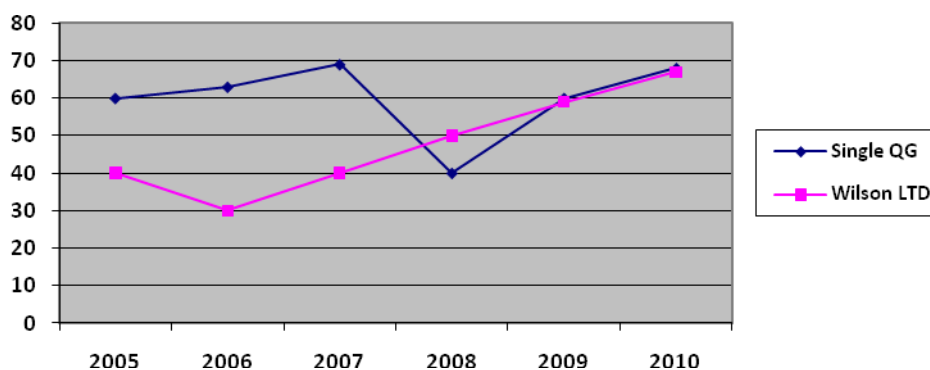
What (to your mind) are the marketing objectives of the organization?

2. Can you identify one or more leaders in your market? If so, what characteristics have given them leadership?

3. Does your chosen organization use advertising, public relations or any form of promotional activity? If so, what are the objectives? What are the target groups? What media are being used? What message is being delivered?

Part 4. Writing

Task 1



- The graph above shows the two companies' kitchen equipment sales profit between 2005-2009.
 - Using information from the graph, write a short report, describing and comparing the performance of these companies during this period. Give your arguments to explain the changes.
 - Write at least 150 words.
- You have 20 minutes for this task.

Task 2

Choose one of the companies you know well or which is well known in the business world. Imagine that this company intends to enter an international market.

Write a report of 200-250 words to submit to the Board of Directors in which you have

- to analyse the present position of the company in the market;
- to give arguments why this company should enter the overseas market;
- to come up with your propositions how the company will do this in the situation of a tough competition.

You have 40 minutes for this task.

Part 5. Rendering and Discussin.

While rendering Article 1 into English pay attention to the underlined collocations.

1. Управление блогами (Или то, о чем вы думали, но не знали, как сделать)

24 апреля 2006 года в Рунете официально стартовал оригинальный проект “Скрытый маркетинг” (www.hiddenmarketing.ru), позволяющий управлять мнениями интернет-пользователей.

“Скрытый маркетинг” – это уникальный инструмент для нерекламного продвижения. Уникальный – потому что такого сервиса до сегодняшнего момента не существовало. Нерекламного – потому что в основе коммуникаций, выстраиваемых с помощью “Скрытого маркетинга”, лежит технология партизанского маркетинга. Когда ваши знакомые делятся с вами своими мыслями о последнем фильме или рассказывают о функциях мобильного телефона, который планируют приобрести, – это не реклама. Это обмен мнениями.

Кампании “Скрытого маркетинга” основаны на неформальных живых обсуждениях, которые инициируют исполнители – люди, хорошо разбирающиеся в одной или нескольких темах. Это так называемые “лидеры мнений”. К их высказываниям прислушиваются, они в большой степени формируют представление других о товарах или услугах.

Заказчиками “Скрытого маркетинга” выступают маркетинговые службы компаний и рекламные агентства, перед которыми стоят задачи вывода новой услуги/продукта на рынок, изменения сложившегося имиджа, ответа на негативные публикации, повышения узнаваемости торговой марки.

Заказчики определяют цели кампании, описывают основные принципы позиционирования и конкурентные преимущества. После анализа поступившего заказа перед исполнителями ставится задача. Исполнители инициируют обсуждения, размещают посты и статьи, стимулируют дискуссии, а также составляют отчеты о своей работе. Именно отчеты, обновляемые в режиме on-line, позволяют контролировать ход кампании “Скрытого маркетинга” и корректировать ее ход.

“Идея контроля и управления мнениями не нова, – комментирует Алексей Крехалев, генеральный директор “Скрытого маркетинга”. – Об этом постоянно говорили на протяжении уже нескольких лет. Похожие методы используются в политическом и коммерческом PR. Но массового инструмента не существовало. “Скрытый маркетинг – это реально работающая технология, позволяющая существенно облегчить продвижение продукта или услуги”.

Discussion

Imagine yourself as a representative of a sportswear producing company. In what situation would you address to the “hiddenmarketing” blog?

What help would you expect to get?

2. Маркетинговая зараза ... идет к нам «оттуда»

Несмотря на разницу в земных полушариях, на полувековое рыночное отставание, до боли знакомые слова услышали мы из уст Michael Numan, исполнительного директора американского маркетингового агентства BNC: «Рынок изменился! Тридцатисекундный рекламный ролик потерял эффективность, на него не обращают внимания из-за большой плотности рекламных сообщений», – сетует представитель продвинутой маркетинговой цивилизации. Коллеги по цеху поддерживают директора BNC: использование DVRs (цифровая видеозапись) может привести к краху вашего бизнеса. Чтобы выжить в условиях жестокой конкуренции, брендам необходимо сменить стратегии продвижения.

Агентства должны меняться! И многочисленные маркетинговые компании (такие, как Oktogon, BNC, Momentum, и другие) уже изменились.

Какие же тенденции прослеживаются в западном промо сегодня? Как американцы и европейцы вкладывают деньги в известность?

В целом мы это тоже знаем. Только они там многое уже обкатали, накопили статистику и могут делать выводы. Использовать будут то, что хорошо работает. Это и можно считать тенденциями.

Западные маркетеры планируют укреплять следующие направления в маркетинге:

1) Эмпирический (experiential) маркетинг, событийный, который в последнее время стал синонимом эмпирического (согласно данным на него с каждым годом выделяют все больше денег).

2) Скрытые (undercover) виды маркетинга, среди них партизанский (guerilla), вирусный (viral), слуховой (buzz) и прочие малолегитимные разновидности (с ними сложнее, из-за специфики этих видов открытых данных о них мало).

О пользе тишины

Начнем со второго, так как из-за своей низкой стоимости и чрезвычайно высокой эффективности скрытые виды маркетинга невероятно привлекательны. Для тех, кто задается вопросом, как при невысоком бюджете продвинуть бренд, американцы (любители подпольных интриг, не понаслышке знакомые с партизанами) выдумали партизанский маркетинг. Заключается он в том, что вы оставляете дома ключи от дорогой иномарки, надеваете рваные джинсы и рабочую рубашку и выходите на улицу продвигать свой бренд сами. Если бюджет все-таки позволяет, можно нанять специальных людей или даже актеров.

Преимущество в том, что, кроме вас, никто больше не знает, что вы занимаетесь продвижением. Вы, пользуясь этим, знакомитесь с людьми и подружески им рассказываете, как хорош ваш продукт (при этом, разумеется, помалкивая о том, что он ваш), демонстрируете его преимущества, если это

целесообразно, можете даже подарить. Таким образом, используя доверчивость и душевную доброту людей, формируете положительное мнение о бренде. Это основной принцип, вариантов же может быть бесчисленное множество.

Bank of America в Нью-Йорке использовал партизанский маркетинг для привлечения новых клиентов и распространения информации об открытии шести новых банковских офисов. Рассказывает Liz Bigham, специалист по маркетингу из JackMorton Worldwide: «Продвижение было приурочено к скачкам. 75 агентов продавали входные билеты на скачки, при этом распространяя информацию о Bank of America и открытии новых отделений (при этом активно раздавались сопутствующие материалы). За 13 дней кампании агенты распространили 350 000 единиц дополнительных материалов, из них 285 000 брелков, 60 000 сумок и многочисленные билеты на метро, и все это с логотипом Bank of America. Акция была высоко оценена сотрудниками банка, кампания была настолько успешной, что ее повторили в Чикаго и Бостоне». В задачи партизанского маркетинга также входит и создание слуха, а еще лучше – чтобы он распространялся подобно вирусу. Но слуховой и вирусный маркетинг существуют и сами по себе.

Кому верить?

Слуховой маркетинг строится на доверии. Люди незнакомые, а зачастую и друзья иногда советуют нам что-то купить, и при этом мы не знаем, что они за это получают деньги. Речь идет о коммерциализации человеческих отношений. Если судить по огромному количеству негативных отзывов в заокеанских средствах массовой информации о безнравственности явления, оно занимает значительное место в американской действительности. Вообще по скрытым видам маркетинга мало точных данных, но крупнейшие маркетингологи оценивают вложение средств в слуховой маркетинг в США в \$40–60 миллионов (в прошлом году) и прогнозируют, что эта цифра удвоится в этом году (источник: Matthew Creamer, Advertising Age, Is Buzz Marketing Illegal? 3 октября 2005 года). На Западе намного активнее используют Интернет для продвижения через слухи. Особенно популярны чаты. Принцип примерно таков же, как и в партизанском маркетинге, только советчики (специально нанятые люди) активно делятся своим мнением о бренде (несомненно, положительным) с любителями пообщаться по Интернету. Такие же агенты оставляют сообщения в форумах, где люди ищут совета и очень часто прислушиваются к чужому мнению.

Существуют соответственно и организации, которые занимаются слуховым маркетингом. Самые известные из них – Tremor и BzzAgent. Tremor, например, рекрутировала 250 000 подростков 13–19 лет для того, чтобы они рассказывали своим друзьям о продвигаемых ими товарах (80% заказов от P & G). Организация рассылает образцы новых товаров или информацию о таковых, однако она не платит подросткам за участие в продвижении бренда и не диктует, что именно они должны о новом продукте рассказывать. Тем не менее, чтобы пользоваться преимуществами членства в Tremor, подростки должны проявлять активность, отвечать на различные опросы, а также высказывать свое

мнение. В Бостоне есть другая организация, называемая VzzAgent, которая занимается продвижением при помощи слухов.

Использование Интернета для buzz имеет значительное преимущество, так как из-за большей анонимности для агента меньше риск быть раскрытым.

О вирусах потребительства

Что касается вирусного маркетинга, то этот вид продвижения в основном относится к Интернету. Его смысл заключается в том, чтобы информация распространялась, подобно вирусу, от одного к двум, от двух к четырем и так далее. В основном для вирусного маркетинга используются забавные ролики или развлекательные сайты. Получив такой ролик, пользователь сам отошлет его своим друзьям.

Примеры вирусного маркетинга многочисленны. Burger King использовал для продвижения гамбургеров с курицей смешную программку The Subservient Chicken (цыпленок-слуга). Переодетый цыпленком человек выполняет различные команды, например танцевать или снести яйцо. Кампания принесла заказчику успех. Сотрудники компании отмечают, что в течение месяца сайт с программой посетили около 20 миллионов человек, которые тратили в среднем по шесть минут, забавляясь с цыпленком.

Вирусный маркетинг особенно популярен у рекламодателей, так как в отличие от предыдущих видов он не просто дешев, а почти бесплатен.

Основной недостаток скрытого маркетинга в том, что он должен оставаться скрытым. Практически он строится на обмане – мягко говоря, вводит в заблуждение, поэтому и вызвал столько негативных отзывов. Основная опасность его использования – это возможная негативная отдача. В случае, если о вашей подпольной кампании узнают конкуренты, они могут придать ее гласности и сами воспользоваться ее плодами. Если они убедят людей в том, что их обманывали, рейтинг доверия к вашему бренду упадет, а вот конкуренту вы здорово поможете. Несмотря на такую опасность, скрытый маркетинг все равно остается очень привлекательным, и если мы знаем не обо всех кампаниях подобного рода, то это лишь потому, что некоторые удаются на 100%. По этическим соображениям его использование, понятно, не рекомендуется, тем не менее каждый сам вправе выбирать, «иметь или не иметь»...

Эмпирия окружает...

Для тех, кто может себе позволить не рисковать, существует более приемлемое решение в виде эмпирического маркетинга (experiential – основанный на личном опыте). В последние годы это направление стало очень популярным за рубежом и, судя по статистическим данным, его популярность продолжает возрастать. Принцип эмпирического маркетинга прямо противоположен принципам скрытого маркетинга.

«Эмпиристы» утверждают, что они не обманывают клиента, а, наоборот, раскрывают перед ним все карты. Мы, говорят сторонники эмпирического маркетинга, вовлекаем его в какую-то деятельность или просто развлекаем, при этом стараясь, чтобы это все происходило с участием нашего бренда. Продаем стиральные машины?.. Пожалуйста, приходите постирать бесплатно, заодно поймете, почему наша машина стирает лучше, чем машина конкурента. Печки

продаем – тогда надо открыть краткие курсы по кулинарии, непринужденная атмосфера сама сделает свое дело. Западным людям уже не ощутима разница, купить что-то за \$1000 или за две тысячи, – главное, чтобы пользоваться было удобно и вызывало приятные эмоции.

Некоторые компании такие события организуют для своих партнеров, то есть на уровне B2B (бизнес бизнесу) . Строительная компания Construction Equipment организовала для своих потенциальных покупателей гигантскую «песочницу» (Tomahawk Experience Center in Wisconsin – опытный центр Tomahawk в Висконсине), где можно реально поиграться с экскаваторами, бульдозерами и прочими машинками (все для строительства), которые эта компания производит. Результат – укрепление связей и рост продаж.

Конечно, если вы торгуете не экскаваторами, а мороженым, например, или карамельками, то лучший способ продвижения – это организовать дегустацию, превратив ее в фестиваль, или приурочить ее к чужому фестивалю (или другому важному событию). Чтобы вкус карамельки не исчез под впечатлениями события, рекомендуется раздать всем участникам памятные сюрпризы. Американцы, например, поголовно используют для этого фотографии. Поражает, что каждая компания считает это своим нововведением. Для мгновенного фото обычно используют Polaroid. У них еще система специальная есть (Pre-exposed Film, заранее подвергнутый воздействию), для того чтобы на мгновенном фото оставлять мгновенный логотип компании. Вот и остается память о событии, подслащенная памятью о вкусе попробованной карамельки.

Описан случай с Jelly Belly's, которые ездили с промокампанией по городам и, подстраиваясь под различные местные карнавалы, давали пробовать свои карамельки. За день они умудрялись делать около 300 фото счастливых поедателей карамели. Объехали промоутеры в общем 150 американских карнавалов и сфотографировали 20 000 человек. Результат: улучшение взаимоотношений с клиентами, ну и в местных магазинах компании продажи увеличились (источник: Event Marketer Magazine's Custom Publishing Group). Сеть продуктовых магазинов Whole Foods зафиксировала годовой рост объема продаж на 15% (против 1% роста у сети конкурентов) благодаря проведенной кампании по событийному маркетингу. Они позволили клиентам наблюдать процесс приготовления сока или обеда из морепродуктов, а также участвовать в нем (источник: Lisa Johnson, Get Ready for Retail Theater, 31 мая 2005 года).

– Преимущества эмпирического маркетинга сложно переоценить, – считает Chris Weil, председатель и исполнительный директор компании Momentum. – Он:

личный – дает потребителю опыт взаимоотношений один на один с брендом, вызывая лояльность через личный опыт;

интерактивный – потребители видят продукт в действии и понимают, какое участие бренд принимает в их жизни;

мощный – событийный маркетинг влияет на поведение при покупке и создает лояльность бренду.

Опыт, полученный при помощи эмпирического маркетинга, долго не забывается, укрепляется и сохраняется обратная связь с целевой аудиторией. Благодаря этому эмпирический маркетинг пользуется высокой популярностью среди агентств и брендов. Рост его использования – уже явно прослеживаемая тенденция. Конечно, бюджета он требует более солидного, чем скрытый маркетинг, зато и рисков никаких, а в случае правильно построенного события почти гарантированно принесет прибыль.

Источник: Advertology.Ru

Discussion.

1 Why did undercover marketing appear?

2 Give a description of each kind of hidden marketing mentioned in these articles.

3 Who and what qualities of “who” should a guerilla marketer rely on?

4 What kind of undercover marketing do you consider the most convenient for a promoter (or a marketer) and why? Is it the most effective at the same time?

5 Why does product placement work?

6 Were you an eye – witness or did you take part in one of the promo-campaigns?

7 Can you give examples of using one of the described above methods of advertising in your town (or place where you live)? What is your attitude to this method?

3. Render the following article into English and discuss it with your partners.

Многоуровневый маркетинг (Multi Level Marketing, сокр. - MLM или МЛМ) - одно из самых новых и эффективных направлений в бизнесе, в то же время вызывающее массу недопонимания. Это не производство и не торговый бизнес в том смысле, как мы это обычно представляем. Что же такое многоуровневый маркетинг.

"Маркетинг" - означает доставку товаров или услуг от производителя к потребителю. Выражение "многоуровневый" - означает систему поощрения людей, доставляющих товар или услугу потребителю. MULTI (много) - означает "более чем один". Level (уровень, ступень) - скорее означает "поколение". Таким образом можно назвать систему "продвижение продукции с помощью нескольких поколений". Более современным является термин "сетевой маркетинг".

Вообще существуют три способа продвижения продукции до конечного потребителя.

Три способа продвижения продукции

Розничная торговля - продажа через стационарные торговые точки (магазин, рынок, лоток). Потребитель сам выбирает продукцию, расплачивается и уходит.

Непосредственное продвижение - это коммивояжерство, продажа от двери к двери, продажа страхования, выставка-продажа, заказ по телевизионной рекламе, заказ по телефону, продажа по почте, по купонам, по каталогам.

Сетевой маркетинг - эту форму продажи нельзя путать с предыдущими двумя, а также с так называемой "пирамидой" (мошенничеством).

Основная идея сетевого маркетинга. Сформулируем суть сетевого

маркетинга:

- компания производит какую-то продукцию (продукция теоретически прекрасная, потрясающая),

- она хочет распространить эту продукцию, охватить все население страны, чтобы о ней все знали и, как результат, чтобы все ее покупали.

Это, конечно, предельно сложно. При этом компания хочет исключить всех посредников и доставить продукцию напрямую тому человеку, который хочет ее приобрести.

Проницательный человек здесь должен воскликнуть: "Но ведь доставить товар или услугу от производителя к потребителю - это значит продать!"

Вот здесь и начинаются отличия сетевого маркетинга от традиционной розничной торговли или непосредственного продвижения. Распространение продукции и продажа продукции - это совсем не одно и то же.

Прежде всего, компания хочет донести информацию до потребителя, а не продать ему продукцию. Образованный потребитель сам ее купит, если получит исчерпывающую информацию. Таким образом, основной задачей сетевого маркетинга является информационный охват максимального количества людей. Продажа будет являться естественным результатом этого информационного охвата.

Идея простая - сделать потребителя продукции одновременно распространителем, т.е. в первую очередь информатором о продукции фирмы, а не продавцом!

У большинства из тех, кто первый раз слышит о сетевом маркетинге, обычно возникает представление, что необходимо обязательно продавать, чтобы достичь в нем успеха.

Под продажей мы понимаем обращение к незнакомым людям с попыткой продать им что-нибудь, в чем у них, возможно, нет необходимости или желания.

В сетевом маркетинге не существует продажи в традиционном смысле слова, хотя необходимо, чтобы существовал товарооборот. Если его не будет - никто не сможет получить денег. Товарооборот в сетевом маркетинге возникает и поддерживается из-за того, что люди информируют о продукции фирмы своих друзей и знакомых и выявляют из них тех, кому она нужна.

Таким образом, они просто рекомендуют заменить (исходя из собственного опыта) давно используемую продукцию, на новую аналогичную, но более качественную, и которую невозможно купить в магазине.

Дело в том, что фирмы МЛМ не рекламируют свой товар и не продают его населению через торговые точки. Реклама происходит при непосредственном общении потребителей продукции, а продукцию у фирмы могут закупить только те люди, которые участвуют в бизнесе - они получают доход от товарооборота!

4. Speaking assignments.

The subject of advertising is presented in many textbooks. Using information from different sources, do the following tasks:

1. Make a presentation on the topic “Advertising”.

Recommended sources:

- Intelligent Business, upper intermediate, course book, unit 6, Tonya Trappe, Graham Tullis, Pearson Longman.
- Market Leader, Intermediate, course book, unit 6, David Cotton, David Falvey, Simon Kent, Pearson Longman.

2. Prepare a report on hidden marketing.

3. Group work. Role play.

You know that “the product” can be viewed not only as a physical object, but also as an idea, a project, a book, a face, an image and even a name. With your group mates play out an episode of an advertising campaign, where a politician is promoted by hired promoters or by himself on the eve of the election to one of the government bodies.

Try to use attractive promo-methods including hidden ones.

Essential vocabulary

Part 1.

1. The Meaning and Aims of Marketing

- | | |
|---------------------|--|
| 1 orderly | организованный, аккуратный |
| 2. strive | стремиться |
| 3. grasp | схватывать, ухватиться |
| 4. tenet | догмат, принцип |
| 5. adjustment | регулирование, приведение в соответствие с |
| 6. public utilities | коммунальные услуги |
| 7. utility | полезность, выгодность |

2. The Marketing Concept

- | | |
|-------------------------|--|
| 8. discretionary income | организованный, дискреционный доход
(предоставленный на усмотрение) |
| 9. stiff | трудный, тяжелый, непомерный; суровый,
жесткий |
| 10. maze | лабиринт, путаница |
| 11. impetus | толчок, импульс, стимул |

3. The Marketing Mix

- | | |
|--------------------|---|
| 12. nuts and bolts | гайки и болты (тж.: практическая сторона
дела) |
| 13. predisposition | предрасположение, склонность к чему-либо |
| 14. lumber | пиломатериалы (тж.: хлам, рухлядь) |

4. The Target Market

- | | |
|------------|-------------------------|
| 15. candy | конфета, леденец |
| 16. canner | производитель консервов |
| 17. tuna | голубой тунец |

18. tricky	сложный; хитрый, коварный
19. procurement	приобретение, получение; закупка;
20. tangible	обеспечение, поставка осязаемый, осязаемый

5. Marketing Research

21. tabulating	табулирование, составление таблицы
22. probing	расследование, исследование, испытание
23. pertain	относится к чему-либо, кому-либо
24. numerical	числовой, цифровой
25. outdated	устарелый, устаревший
26. outmoded	старомодный, устарелый
27. ascertain	устанавливать, выяснять
28. occurrence	случай, происшествие, явление
29. exploratory research	поисковое исследование

6. Market Segmentation

30. affluent	богатый
31. gem	жемчужина
32. variety store	небольшой магазин по продаже продовольственных, галантерейных или хозяйственных товаров
33. spawn	производить, порождать
34. host	множество, масса

7. Marketing Strategy

35. finite	конечный
36. divest	лишение права (полномочий)

8. Marketing Planning

37. forging	(зд.) изобретая, выдумывая
-------------	----------------------------

9. Buying Behaviour

38. post-purchase evaluation	постпродажная оценка
39. peruse	внимательно читать, вчитываться, рассматривать
40. media (adj.)	промежуточный
41. comprise	включать в себя, состоять из
42. appraisal of the value	оценка стоимости/достоинства
43. consumer loyalty	покупательское постоянство

10. Matching Products and Markets

44. at the outset	вначале
45. a sound approach	хороший подход
46. rework	подновлять, обновлять

References

1. Mastering Marketing. Douglas Foster with John Davis, Macmillan Master Series, third edition, 1994.
2. Economist.com
3. <http://en.wikipedia.org/wiki/Marketing>
4. <http://www.hiddenmarketing.ru/blog/a/category/russ>
5. Introduction to Canadian Business, Fourth Edition, F. Starke, B. Owen, J. Reinecke, G/ Dessler, W. Schoell, Allyn and Bacon, Inc., 1990.

UNIT 4. BRANDS

What is Branding?

1. Compare the following definitions of the term “Brand”. Give your own definition of the term.

- A brand is a product, service, or concept that is publicly distinguished from other products, services, or concepts so that it can be easily communicated and usually marketed. The public's awareness of company's brands is often used as a factor in evaluating a company.

(From Whatis.com)

- A brand represents the holistic sum of all information about a product or group of products. This symbolic construct typically consists of a name, identifying mark, logo, visual images or symbols, or mental concepts which distinguishes the product or service. A brand often carries connotations of a product's "promise", the product or service's point of difference among its competitors which makes it special and unique.

(From Wordiq.com)

- A brand is the sum of the good, the bad, the ugly, and the off-strategy. It is defined by your best product as well as your worst product. It is defined by award-winning advertising as well as the god-awful ads that slipped through the cracks, got approved, and, not surprisingly, slipped into oblivion. It is defined by the accomplishments of your best employee—the shining star in the company who can do no wrong—as well as the mishaps of the worst hire you ever made.

(Scott Bedbury, Starbucks, Nike's advertising director.

From the book 'A New Brand World')

- A brand is the intangible sum of a product's attributes: its name, packaging, and price, its history, its reputation, and the way it's advertised.

(David Ogilvy, Ad agency founder, also known as 'The Father of Advertising')

- A brand is a set of assets (or liabilities) linked to a brand's name and symbol that adds to (or subtracts from) the value provided by a product or service.

(David Aaker, USA's leading consultant on branding.

From the book 'Building Strong Brands')

Part 1. Reading.

Before reading:

1 Think of the reasons for brand using. Discuss them.

2 When did the first brands appear? Give the reasons.

3 What creates a brand loyalty? Name your most favourite brands. Explain your choice.

4 How do companies build strong brands? Discuss the ideas.

5 Why do brands fail?

BRAND HISTORY

Brands have been used as marks of identification at some time in all countries and civilizations. For over 4,000 years, brands have been used for identification on both livestock and humans. Fugitives, galley slaves, gypsies have been marked with "symbols of shame" brands down through history.

However, in the field of mass-marketing brands originated in the 19th century with the advent of packaged goods. Industrialization moved the production of many household items, such as soap, from local communities to centralized factories. When shipping their items, the factories would literally brand their logo on the barrels used, extending the meaning of "brand" to that of trademark.

Bass & Company, the British brewery, claims their red triangle brand was the world's first trademark. Lyle's Golden Syrup makes a similar claim, having been named as Britain's oldest brand, with its green and gold packaging having remained almost unchanged since 1885.

Around 1900, James Walter Thompson published a house ad explaining trademark advertising. This was an early commercial explanation of what we now know as branding. Companies soon adopted slogans and jingles which began to appear on radio and early television. By the 1940s, manufacturers began to recognize the way in which consumers were developing relationships with their brands in a social/psychological/anthropological sense.

From there, manufacturers quickly learned to build their brand's identity, such as youthfulness, fun or luxury. This began the practice we now know as "branding" today, where the consumers buy "the brand" instead of the product. This trend continued to the 1980s, and is now quantified in concepts such as brand image and brand identity.



Brand identity vs. Brand image

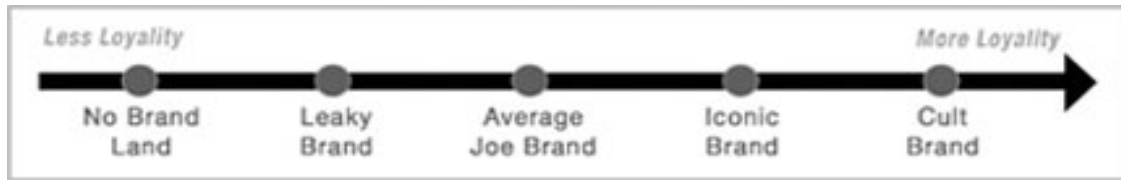
Brand identity is the total proposition that a company makes to consumers - the promise it makes. It may consist of features and attributes, benefits, performance, quality, service support, and the values that the brand possesses. The brand can be viewed as a product, a personality, a set of values, and a position it occupies in people's minds. Brand identity is everything the company wants the brand to be seen as. Brand identity is what the owner wants to communicate to its potential consumers. However, over time, a product's brand identity may acquire (evolve), gaining new attributes from consumer perspective but not necessarily from the marketing communications an owner percolates to targeted consumers. Therefore, brand associations become handy to check the consumer's perception of the brand. Brand identity is fundamental to consumer recognition and symbolizes the brand's differentiation from competitors.

Brand image, on the other hand, is the totality of consumer perceptions about the brand, or how they see it, which may not coincide with the brand identity. The brand image is what is physically in front of the customer's eyes and senses and the impressions that will ultimately effect the perception of the product. Companies have to work hard on the consumer experience to make sure that what customers see and think is what they want them to.

Brand Loyalty Continuum

‘Brands don’t belong to marketers. Brands belong to the customer. The customer’s embrace is the only vote that counts. Successful brands embrace their customers by anticipating basic and spiritual human needs’.

(BJ Bueno, Co-author of ‘*The Power of Cult Branding*’)



No Brand Land: No Brand Land is wrought with challenges, and this is a place most small businesses find themselves. Companies in No Brand Land are often stuck working in their business rather than on their business, and they don’t ever develop a solid idea of who they are, what they offer or stand for, or how they can improve their customer experience.

Leaky Brand: These companies have set up the basic identifiers: they have a name, a recognizable logo, a tagline, and perhaps a few other pieces of business collateral (brochures, etc.), but ultimately, they haven’t discovered ways of being distinct, memorable, or necessary to their customers.

Average Joe Brand: Here we enter the world of large companies who have marketing departments that actively advertise and sell to their customers. They often take their brand messages in too many directions, which dilute their brands because of inconsistency and confusion to their customers.

Iconic Brands: Iconic brands are all around us. We shop them and love them—they are part of our culture. They’re easily recognized by their logo. These brands usually spend a lot of marketing money and are constantly monitoring their image and public perception. These iconic brands are top of mind brands and often dominate market share of a category: McDonalds, Microsoft, Dell, Coke, Pepsi, and American Airlines. Many national retail chains have loyal customers, but they don’t occupy an irreplaceable position in the consumers’ hearts.

Cult Brands: Cult Brands are in class of their own as they have mastered the art of building lasting and meaningful relationships with their customers. In the world of Cult Brands, the customer is not only king, but is part of the family. When you buy a Harley Davidson motorcycle, you are not just getting a bike—you’re getting a membership into The Club. These brands have no competition. They rule their customer-defined category. There are no substitutes for Oprah, Vans, Linux, Southwest Airlines, IKEA, Harley-Davidson, Apple, Star Trek, Jimmy Buffett, and Volkswagen Beetle. These brands are profitable even in the most adverse market conditions because of the powerful relationships they’ve forged with their customers.

Answer the following questions.

- 1 What are the reasons for branding?
- 2 What makes a strong brand?
- 3 What are the core elements of brand identity?

- 4 What's the major difference between brand identity and brand image?
- 5 Why do brands belong to customers not to marketers?
- 6 What are the reasons for brand preferences?
- 7 What is the difference between iconic and cult brands?

Part 2. Vocabulary Practice

1. Match the branding terms with their meanings.

- | | |
|--------------------|--|
| 1. brand awareness | 1. the strength of preference for the particular brand compared to other similar brands |
| 2. brand identity | 2. the top brand in customer minds |
| 3. iconic brand | 3. a unique set of associations within the minds of target customers |
| 4. brand loyalty | 4. the brand which sells lifestyles and provide opportunities for their brand lovers to make experiential purchases |
| 5. brand tagline | 5. proportion of target customers which has prior knowledge of the brand |
| 6. brand image | 6. a memorable phrase which often accompanies a brand name in marketing communications programs |
| 7. cult brand | 7. a sum of features, attributes, benefits, performance, quality, service support, and values that the brand possesses |

2 Complete the article with the appropriate terms from the box.

launch a brand	brand image	brand identity	iconic brands	brand survey
	valuable brand	brand loyalty	strong brands	

Nike is known around the world for being one of the most 1 _____ by occupying the top position in customer minds. It's been ranked as the world's 31st most 2 _____ in terms of its brand value – USD10.8 billion, according to the annual Business Week's global top 100 3 _____. In spite of many market maneuvers (such as the recent merger between Adidas and Reebok), Nike 4 _____ has been remaining consistent in its category. One of that reasons is that Nike 5 _____ consists of an aspect which uses celebrities to advertise the brand. In fact one of the most successful collaborations between a brand and a celebrity is that of Nike and Michael Jordan. So successful is the collaboration that Nike and Jordan are about to 6 _____ variant called the Air Jordan line of sport shoes. This method now being used by many 7 _____ around the world raises some crucial



questions about ways brands are built and also about the impact such collaborations have on 8_____.

3. Identify an odd word in each group of branding terms.

- | A. | B. | C. | D. | E. |
|-------------------|-------------|-----------|--------------------|----------------------|
| 1. brand identity | 1. product | 1. logo | 1. social sense | 1. brand profits |
| 2. brand quality | 2. service | 2. name | 2. common sense | 2. brand assets |
| 3. brand image | 3. concept | 3. cost | 3. psychological | 3. brand attributes |
| 4. brand value | 4. purchase | 4. symbol | sense | 4. brand liabilities |
| | | | 4. anthropological | |
| | | | sense | |

Part 3. Reading and Discussion.

POSITIONING IN CUSTOMER MINDS

The word “positioning” took on a new meaning for business in 1972. That was when Al Ries and Jack Trout ran a series of articles on “The Positioning Era”, and the book that followed, “Positioning: The Battle for your Mind”, became one of the top-selling business books of all time.

Definition of Positioning Theory: The science of perceptual strategy. It is based on a theory that strategy can only be planned in the mind of the consumer, not the marketplace.

The concept was simple: the best marketing strategy is to own a piece of the prospect's mind. “Like the memory bank of a computer, the mind has a position for each bit of information it has chosen to retain,” they wrote. Those slots are arranged like rungs on ladders. Avis paid heed to this principle with its classic “We're Number Two, we try harder” campaign, which used its subordinate position to advantage. In another classic positioning story, 7-Up created a whole new ladder by calling itself “the UnCola,” which also repositioned the whole cola ladder.

There are more than 500,000 trademarks registered with the U.S. Patent Office. In addition, untold thousands of unregistered trademarks are in use throughout the country. During the course of a single year, the average mind is exposed to more than half a million advertising messages. Another limitation: The average human mind, according to Harvard psychologist George A. Miller, cannot deal with more than seven units at a time.

Ask someone to name all the brands he or she remembers in a given product category. Rarely will anyone name more than seven. And that's for a high-interest category. For low-interest products, the average consumer can usually name no more than one or two brands. Yet in category after category, the number of individual brands multiply like rabbits. In 1964, there were seven soft drinks advertised on network television. Today there are 22.

The only one you can't change is where you come from. A company can change its name, its business, its leadership, its mission statement, its products and everything else. But it can't change its origins. General Motors will always come from Alfred

Sloan. Apple will always come from Steve Jobs and Steve Wosniac in their Sunnyvale garage. Hewlett-Packard will always come from Bill Hewlett, David Packard and their garage. Microsoft will always come from Bill Gates and the impulses that pushed him out of Harvard. Positioning at its most fundamental is an inside job. It's a matter of finding where you come from and expressing that essence, that character in everything you do.

It's about the spine in your identity: the original stuff you can't change, not matter what you do or where you go. We're talking here about the deepest and the most honest part of your company: the place where your integrity lives, the essence that gives strength to your character. This is the stuff that can't help positioning itself because it's totally original: it can only come from you, and it always comes from you.

Behind your positioning statement or tagline is your intention—how you desire your business to be represented to customers. Once the real role of positioning is understood, having a tagline or a positioning statement can be useful by clarifying your brand's essence within your organization.

By examining the essence of what you are and comparing it with what your customers want, the doors open to building a business with a strong positioning in the mind of the customer. Why? Great brands merge their passion with their positioning into one statement that captures the essence of both.

A few famous examples:

- “Always low prices. Always” is not just a tagline; it's Wal-Mart's battle cry for all their buyers, merchants, and everyone who touches the customer.
- Nike does it with, “Just do it.”
- Apple communicated to the world that you can think different with every single one of its products.

Strong positions can last many years. Nike has waved the just do it banner for over 15 years. They continue to find new and amazing ways to say it repetitively without boring their audience. Their position gives them permission to express something that is powerful. Just do it belongs to the customer—people love that. To be able to just do it makes you want to jump hurdles or sprint a marathon.

To integrate your positioning statement within the customer's mind, you must start from within your business. Every member of your organization that touches the customer has to be the perfect expression of your position. And since everyone touches the customer in some way, everyone should be the best expression of your position.

Now comes the hard part: Put up everything that represents your brand on a wall. List all your brand's touch points—every point of interaction with your customer. With a critical, yet intuitive eye, ask:

- How can I more fluidly communicate my brand's desired position?
- Does every touch point look, say, and feel like the brand I want my customers to perceive?

Most marketers don't have the clarity and conviction of following through on their words. Without certainty, you default to the status quo. Turn everything you do into an expression of your desire positioning and you can create something special. This

takes courage; to actively position your brand means you have to stand for something. Only then are you truly on your way to owning your very own position in the mind of your customer.

Answer the following questions.

- 1 What is the Positioning Theory? Discuss the term.
- 2 What makes a strong positioning?
- 3 Why did 7-Up call itself “the UnCola”? Think of the other successful positioning strategies.
- 4 What does the term brand essence mean?

Discuss the brand essence of the best Global Brands.

Are the following statements True or False?

- 1 7-Up created a whole new ladder by calling itself "the UnCola" to beat Coca-Cola in a competition.
- 2 The average mind isn't able to remember all the flood of advertising messages.
- 3 That's the brand name which matters for customers, not the origin of its foundation.
- 4 The real role of positioning is to have a tagline or a positioning statement.
- 5 Strong positions can be easily destroyed by smart strategies of the competitors.
- 6 Integration of a positioning statement within the customer's mind depends on its all company employees efforts.
- 7 Brand essence is the core idea of brand identity.

Vocabulary Study

1. Match the adjectives with the nouns from the box to form the collocations.

brand	product	trademark
-------	---------	-----------

1. positioned	
2. registered	
3. high-interest/low-interest	
4. individual	
5. strong	
6. certified	
7. shipped	
8. essential	

2. Choose the correct preposition to complete the sentence.

1. Positioning Theory claims that branding strategy can only be planned *on/in/with* the mind of the consumer, not the marketplace.
2. Perceived brand names are ranged like rungs *on/at/by* the ladder.
3. All trademarks are registered *at/by/with* the Patent Office.
4. Every year, there're thousands advertising messages shown *by/on/at* television.
5. It's crucial to clarify the brand's essence *at/ in/within* organization.
6. A company should turn all its activity *into/in/to* an expression of a positioning statement.
7. A brand shows what a company stands *at/to/for*.

3. Extend the following sentence to be correct.

1. Brands are formed in customer minds not in the _____.
2. General Motors will always associate with the name of _____, Microsoft will associate with _____ and Apple brand with _____.
3. 7-Up created a new ladder by calling itself "the UnCola", which _____ the whole Cola ladder.
4. According to psychologist George A. Miller, an average human mind cannot perceive more than _____ brand names at a time.
5. A company can change its business, its leadership, its mission _____, its brand _____, products, but it can't change its brand _____.
6. To clarify a brand's essence within organization a company needs to have a _____.
7. To gain a strong brand a company should integrate its positioning statement within the _____.

Translate the text from Russian into English.

АРХИТЕКТУРА БРЕНДОВ

Существует две основные схемы брендинга – западная и восточная. На Западе теория «свободно стоящих брендов» (free standing brands) появилась еще в начале XX. На практике это означало, что если компания выпускала несколько товаров или товарных линий, то они позиционировались абсолютно независимо друг от друга, и от компании производителя. Индивидуальные бренды – самостоятельные названия товаров. Классический пример такого подхода – компания Unilever. Все виды ее продукции имеют собственные наименования, причем большинство потребителей не подозревает, что все они принадлежат одной компании.

В Японии подход к брендам совершенно иной. В 50-60е гг. качество для большинства японцев ассоциировалось с величиной компании. Западная система, где покупатель зачастую и не знал, какая компания произвела тот или иной товар Японии не подходила. Компании отказались от «свободно стоящих брендов» и ввели свою систему «подбрендов» (subbrands). Название компании (Sony, Panasonic), уже хорошо известное покупателю и гарантирующее качество товара, является как бы гигантским «зонтиком» (umbrella brand) для

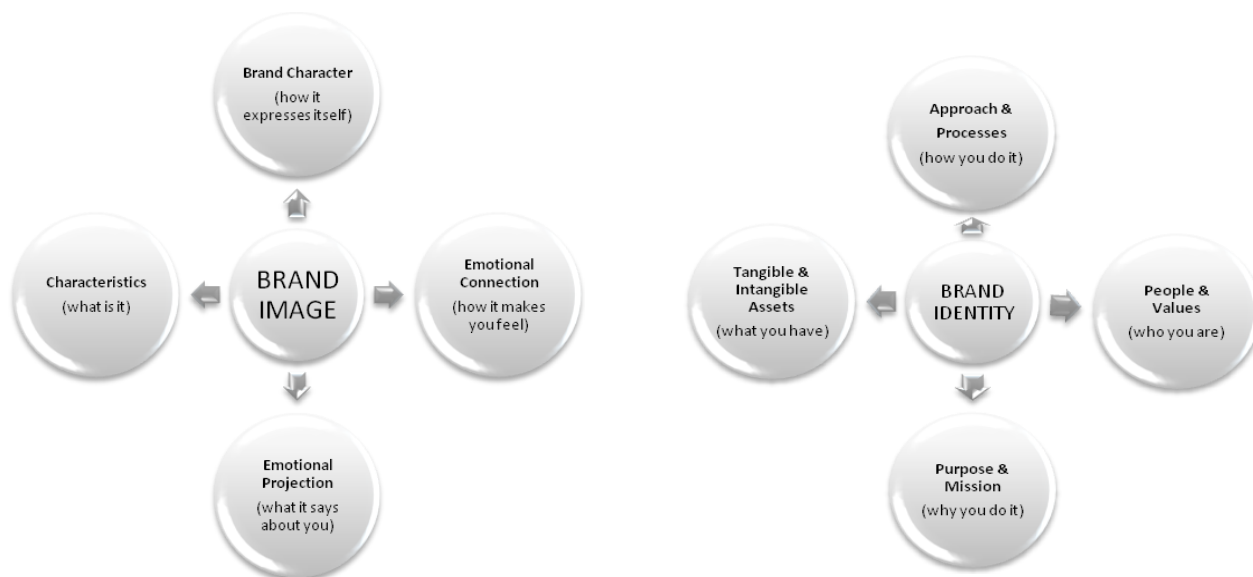
подбрендов, которые разделяют товарные линии (Sony Walkman – плееры, Sony – Trinitron – телевизоры). Таким образом, в Японии бренды передают потребителю гораздо меньшую информацию, чем название компании.

На Западе бренд – это долгосрочные инвестиции, в Японии жизненный цикл подбренда продолжается столько времени, сколько сам товар остается конкурентоспособным. Поскольку корпоративный бренд уже гарантирует качество, запуск подбренда стоит не так дорого. Имидж корпорации позволяет быстро запускать большое количество подбрендов. Тем не менее, американская модель оказала огромное влияние на Японию, и крупные компании также начали вводить систему свободно стоящих брендов. В условиях кризиса потребитель старается найти качественные товары по более низкой цене, что позволяет компаниям начать выпуск новой более дешевой продукции под новыми брендами, сохраняя при этом имидж компании как производителя высококачественных дорогих товаров.

Недостатки и достоинства обеих систем очевидны. Неудачный подбренд может погубить репутацию всей компании, запуск же нового бренда требует значительных капиталовложений и усилий по его продвижению, и нет гарантии, что это окупится. В компании Procter & Gamble, занимающейся брендингом более полувека, в бюджет закладывается удачность одного из двадцати брендов. Самостоятельные бренды наиболее удобны для товаров массового потребления, когда актуальным является эмоциональный фактор. Качество в подобных случаях играет второстепенную роль. Корпоративные бренды используются для дорогостоящих товаров, покупка которых происходит достаточно редко.

Part 4. Speaking

1. Describe how the terms “brand identity” and “brand image” refer to each other using the schemes given below.



2. Give a short report on “Best Global Brands ranking” using the table below. Give your reasons on changes in ranking.

2008	2007	2006	2005	Brand	Country of Ownership
1	1	1	1	Coca-Cola	U.S.
2	3	3	3	IBM	U.S.
3	2	2	2	Microsoft	U.S.
4	4	4	4	GE	U.S.
5	5	6	6	Nokia	Finland
6	6	7	9	Toyota	Japan
7	7	5	5	Intel	U.S.
8	8	9	8	McDonald’s	U.S.
9	9	8	7	Disney	U.S.
10	20	24	38	Google	U.S.

(Interbrand, ‘BusinessWeek’)

3. Prove or disapprove the following statements.

1. “What’s in a name? That which we call a rose by any other name would smell as sweet”. (William Shakespeare)
2. A brand for a company is like a reputation for a person. You earn reputation by trying to do hard things well. (Jeff Bezos)
3. Brands that can, do. Brands that can’t, tell stories. (Brian Phipps)

4. Work in pairs. Tell your partner about your favourite brand. Explain your choice. Find give-and-take best brands.

5. Give a presentation on the following statement.

- 1 Products are made in the factory, but brands are created in the mind.
(consider issues from the text ‘Brand Identity vs. Brand image’)
2. A brand that captures your mind gains behavior. A brand that captures your heart gains commitment.
(consider issues from the text ‘Brand Loyalty Continuum’)
- 3 A brand is very much like an onion. It has layers and a core.
(consider issues from the text ‘Positioning in Customer Minds’)

6. Role-Play: “Meeting at GLOBAL TRAVEL agency”

Situation

You are to assume the role of a marketing team for GLOBAL TRAVEL agency. Your new owner has asked you to develop a plan of a Web site of the agency.

Background

With the boom of online services available to travelers, GLOBAL TRAVEL has seen a decline in profits. The company's owner knows that the service the company provides cannot be matched by the online services. Your agents provide personalized service to their clients and rotate their hours weekly to keep the office staffed seven days a week. Agents work with their clients' preferences to personalize vacations. Every agent attends seminars on popular getaways as well as unique vacation spots. The agents provide personal service by completely arranging the trip/vacation, handling car rentals, flights, hotels, tours, activities, itineraries and other related details.

Current customers are highly satisfied with GLOBAL TRAVEL. The agency has retained many repeat clients over the years. However, the owner realizes that the agents need to reach out to the market of the young professionals, ages 25 to 45, who currently tend to rely on Internet services. This market has dramatically increased its spending on travel during the past decade. The online competitors do offer great discounts, but not the personal service that GLOBAL TRAVEL gives its clients. The owner wishes to reach out to this younger market, and is contracting out for a Web site design to complement existing company services.

Task

You have to design and present your plan of a Web site to the owner in a meeting.

Consider the following questions to discuss:

1. How can a Web site enhance a brand image of GLOBAL TRAVEL?
2. What can attract a younger audience?
3. What will retain the loyal clients?
4. What information will be placed on a site?
5. How will the distinctive brand essence be presented?
6. What position will GLOBAL TRAVEL brand occupy in customers' mind?

Hold a meeting. Give presentations of your ideas.

(based on the materials from Standard Programs of U.S. Department of Education)

Part 5. Writing

Task: Write a short report on the issues from the role-play above. Give your proposals and a set of arguments to prove your ideas.

Essential vocabulary

1. acquire - приобретать
2. add value - приумножить эффект; увеличивать стоимость
3. anticipate - ожидать; предвидеть

4. brand attributes – ассоциации бренда
5. brand awareness – узнавание бренда
6. brand equity – значимость бренда
7. brand essence - суть бренда
8. brand identity - система идентификации бренда, система характерных особенностей бренда
9. brand image - представление о товаре; авторитет бренда
10. brand logo - логотип марочного товара
11. brand loyalty - лояльность к бренду; приверженность
12. brand message – информация о бренде
13. brand perception – восприятие бренда
14. brand recognition - узнавание бренда
15. brand value - стоимость бренда
16. branding - процесс создания бренда (включающий все формы продвижения товара)
17. carry connotation – иметь дополнительное значение
18. cattle brand – тавро
19. coincide - совпадать; соответствовать
20. collateral – вспомогательная услуга
21. consumer /customer perception - восприятие потребителя
22. consumer /customer recognition – узнавание/признание потребителя
23. corporate brand – корпоративный бренд
24. differentiate - различать; дифференцировать
25. dilute - ослаблять
26. distinguish - выделять; отмечать
27. embrace – принимать; становиться сторонником
28. family brand – семейственный бренд
29. free standing brand - свободно стоящий бренд
30. high-interest / low-interest product - товар повышенного/пониженного интереса
31. holistic - всеобъемлющий
32. inconsistency - непоследовательность
33. individual brand – индивидуальный бренд
34. intangible/ tangible - неосязаемый/осязаемый (об активах)
35. intention - стремление; цель
36. jingle -фонограмма музыкального логотипа
37. ladder – лестница
38. mission statement - заявление о миссии
39. percolate -фильтровать
40. positioning – позиционирование
41. retail chain - сеть розничных магазинов
42. set of assets –набор активов
43. set of values - набор ценностных значимостей
44. stand for - поддерживать; ратовать
45. subbrand – подбренд

46. substitute - заменитель
47. tagline - ключевая фраза (в рекламе)
48. top-of-mind brand - бренд, приходящий на ум в первую очередь
49. total proposition целостное предложение
50. trademark – торговая марка
51. umbrella brand - зонтичный бренд

References

1. Matthew W. Ragas & BJ Bueno 'The Power of Cult Branding', Random House, 2002.
2. David Aaker, 'Building Strong Brands', The Free Press, 1996.
3. Scott Bedbury, 'A New Brand World', Viking USA, 2002.
4. Standard Programs of U.S. Department of Education ([www. idea.ed.gov](http://www.idea.ed.gov))
5. www. Whatis.com
6. www. Wordiq.com

UNIT 5. MERGERS AND ACQUISITIONS

Part 1. Reading.

Read the text and answer the questions.

- 1 How can companies survive in today's global business environment?
- 2 Are mergers and acquisitions widespread only in developed countries?
- 3 Should mergers and acquisitions be controlled by the government? Why?

MERGERS AND ACQUISITIONS

The phrase mergers and acquisitions (abbreviated M&A) refers to the aspect of corporate strategy, corporate finance and management dealing with the buying, selling and combining of different companies that can aid, finance, or help a growing company in a given industry grow rapidly without having to create another business entity.

1. Merger

In business or economics a merger is a combination of two companies into one larger company. Such actions are commonly voluntary and involve stock swap or cash payment to the target. Stock swap is often used as it allows the shareholders of the two companies to share the risk involved in the deal. A merger can resemble a takeover but result in a new company name (often combining the names of the original companies) and in new branding; in some cases, terming the combination a "merger" rather than an acquisition is done purely for political or marketing reasons.

2. Classifications of mergers

Horizontal merger - Two companies that are in direct competition and share similar product lines and markets (e.g.: Sirius/XM)

Vertical merger - A customer and company or a supplier and company. (e.g.: an ice cream maker merges with the dairy farm whom they previously purchased milk from; now, the milk is "free")

Market-extension merger - Two companies that sell the same products in different markets (e.g.: an ice cream maker in the United States merges with an ice cream maker in Canada)

Product-extension merger - Two companies selling different but related products in the same market (e.g.: a cone supplier merging with an ice cream maker).

Conglomeration - Two companies that have no common business areas.

Congeneric merger/concentric mergers occur where two merging firms are in the same general industry, but they have no mutual buyer/customer or supplier relationship, such as a merger between a bank and a leasing company. Example: Prudential's acquisition of Bache & Company.

There are two types of mergers that are distinguished by how the merger is financed. Each has certain implications for the companies involved and for investors:

Purchase mergers - As the name suggests, this kind of merger occurs when one company purchases another. The purchase is made with cash or through the issue of some kind of debt instrument; the sale is taxable.

Acquiring companies often prefer this type of merger because it can provide them with a tax benefit. Acquired assets can be written-up to the actual purchase price, and the difference between the book value and the purchase price of the assets can depreciate annually, reducing taxes payable by the acquiring company.

Consolidation mergers - With this merger, a brand new company is formed and both companies are bought and combined under the new entity. The tax terms are the same as those of a purchase merger.

3. Acquisition

An acquisition, also known as a takeover or a buyout, is the buying of one company (the “target”) by another. An acquisition may be friendly or hostile. In the former case, the companies cooperate in negotiations; in the latter case, the takeover target is unwilling to be bought or the target's board has no prior knowledge of the offer. Acquisition usually refers to a purchase of a smaller firm by a larger one. Sometimes, however, a smaller firm will acquire management control of a larger or longer established company and keep its name for the combined entity. This is known as a reverse takeover. Another type of acquisition is reverse merger, a deal that enables a private company to get publicly listed in a short time period. A reverse merger occurs when a private company that has strong prospects and is eager to raise financing buys a publicly listed shell company, usually one with no business and limited assets. Achieving acquisition success has proven to be very difficult, while various studies have showed that 50% of acquisitions were unsuccessful. The acquisition process is very complex, with many dimensions influencing its outcome.

The buyer buys the shares, and therefore control, of the target company being purchased. Ownership control of the company in turn conveys effective control over the assets of the company, but since the company is acquired intact as a going business, this form of transaction carries with it all of the liabilities accrued by that business over its past and all of the risks that company faces in its commercial environment.

The buyer buys the assets of the target company. The cash the target receives from the sell-off is paid back to its shareholders by dividend or through liquidation. This type of transaction leaves the target company as an empty shell, if the buyer buys out the entire assets. A buyer often structures the transaction as an asset purchase to “cherry-pick” the assets that it wants and leave out the assets and liabilities that it does not. This can be particularly important where foreseeable liabilities may include future, unquantified damage awards such as those that could arise from litigation over defective products, employee benefits or terminations, or environmental damage. A disadvantage of this structure is the tax that many jurisdictions, particularly outside the United States, impose on transfers of the individual assets, whereas stock transactions can frequently be structured as like-kind exchanges or other arrangements that are tax-free or tax-neutral, both to the buyer and to the seller's shareholders.

4. Distinction between mergers and acquisitions

Although they are often uttered in the same breath and used as though they were synonymous, the terms merger and acquisition mean slightly different things.

When one company takes over another and clearly established itself as the new owner, the purchase is called an acquisition. From a legal point of view, the target company ceases to exist, the buyer “swallows” the business and the buyer's stock continues to be traded.

In the pure sense of the term, a merger happens when two firms, often of about the same size, agree to go forward as a single new company rather than remain separately owned and operated. This kind of action is more precisely referred to as a “merger of equals”. Both companies' stocks are surrendered and new company stock is issued in its place. For example, in the 1999 merger of Glaxo Wellcome and SmithKline Beecham, both firms ceased to exist when they merged, and a new company, GlaxoSmithKline, was created.

In practice, however, actual mergers of equals don't happen very often. Usually, one company will buy another and, as part of the deal's terms, simply allow the acquired firm to proclaim that the action is a merger of equals, even if it is technically an acquisition. Being bought out often carries negative connotations, therefore, by describing the deal euphemistically as a merger, deal makers and top managers try to make the takeover more palatable. An example of this would be the takeover of Chrysler by Daimler-Benz in 1999 which was widely referred to in the time, and is still now, as a merger of the two corporations.

A purchase deal will also be called a merger when both CEOs agree that joining together is in the best interest of both of their companies. But when the deal is unfriendly - that is, when the target company does not want to be purchased - it is always regarded as an acquisition.

Whether a purchase is considered a merger or an acquisition really depends on whether the purchase is friendly or hostile and how it is announced. In other words, the real difference lies in how the purchase is communicated to and received by the target company's board of directors, employees and shareholders. It is quite normal though for M&A deal communications to take place in a so called 'confidentiality bubble' whereby information flows are restricted due to confidentiality agreements.

5. Reasons for Mergers and Acquisitions

There are a number of reasons why a corporation will merge with, or be acquired by another corporation. Sometimes corporations can produce goods or services more efficiently if they combine their efforts and facilities. These efficiency gains may come simply by virtue of the size of the combined company; it may be cheaper to produce goods on a larger scale. Collaborating or sharing expertise may achieve gains in efficiency, or a company might have underutilized assets the other company can better use. Also, a change in management may make the company more profitable. Other reasons for acquisitions have to do more with hubris and power. The management of an acquiring company may be motivated more by the desire to manage ever-larger companies than by any possible gains in efficiency.

6. Motives behind M&A

The dominant rationale used to explain M&A activity is that acquiring firms seek improved financial performance. The following motives are considered to improve financial performance:

Economy of scale: This refers to the fact that the combined company can often reduce its fixed costs by removing duplicate departments or operations, lowering the costs of the company relative to the same revenue stream, thus increasing profit margins.

Increased revenue or market share: This assumes that the buyer will be absorbing a major competitor and thus increase its market power (by capturing increased market share) to set prices.

Cross-selling: For example, a bank buying a stock broker could then sell its banking products to the stock broker's customers, while the broker can sign up the bank's customers for brokerage accounts. Or, a manufacturer can acquire and sell complementary products.

Synergy: For example, managerial economies such as the increased opportunity of managerial specialization. Another example are purchasing economies due to increased order size and associated bulk-buying discounts.

Taxation: A profitable company can buy a loss maker to use the target's loss as their advantage by reducing their tax liability. In the United States and many other countries, rules are in place to limit the ability of profitable companies to “shop” for loss making companies, limiting the tax motive of an acquiring company.

Geographical or other diversification: This is designed to smooth the earnings results of a company, which over the long term smoothens the stock price of a company, giving conservative investors more confidence in investing in the company. However, this does not always deliver value to shareholders (see below).

Resource transfer: resources are unevenly distributed across firms (Barney, 1991) and the interaction of target and acquiring firm resources can create value through either overcoming information asymmetry or by combining scarce resources.

Vertical integration: Vertical integration occurs when an upstream and downstream firm merge (or one acquires the other). There are several reasons for this to occur. One reason is to internalise an externality problem. A common example is of such an externality is double marginalization. Double marginalization occurs when both the upstream and downstream firms have monopoly power, each firm reduces output from the competitive level to the monopoly level, creating two deadweight losses. By merging the vertically integrated firm can collect one deadweight loss by setting the upstream firm's output to the competitive level. This increases profits and consumer surplus. A merger that creates a vertically integrated firm can be profitable.

In general, mergers and other types of acquisitions are performed in the hopes of realizing an economic gain. For such a transaction to be justified, the two firms involved must be worth more together than they were apart. Some of the potential advantages of mergers and acquisitions include achieving economies of scale, combining complementary resources, garnering tax advantages, and eliminating inefficiencies. Other reasons for considering growth through acquisitions include obtaining proprietary rights to products or services, increasing market power by purchasing competitors, shoring up weaknesses in key business areas, penetrating new geographic regions, or providing managers with new opportunities for career growth and advancement. Since mergers and acquisitions are so complex, however, it

can be very difficult to evaluate the transaction, define the associated costs and benefits, and handle the resulting tax and legal issues.

“In today's global business environment, companies may have to grow to survive, and one of the best ways to grow is by merging with another company or acquiring other companies,” consultant Jacalyn Sherriton told Robert McGarvey in an interview for Entrepreneur. “Massive, multibillion-dollar corporations are becoming the norm, leaving an entrepreneur to wonder whether a merger ought to be in his or her plans, too,” McGarvey continued.

When a small business owner chooses to merge with or sell out to another company, it is sometimes called "harvesting" the small business. In this situation, the transaction is intended to release the value locked up in the small business for the benefit of its owners and investors. The impetus for a small business owner to pursue a sale or merger may involve estate planning, a need to diversify his or her investments, an inability to finance growth independently, or a simple need for change. In addition, some small businesses find that the best way to grow and compete against larger firms is to merge with or acquire other small businesses.

In principle, the decision to merge with or acquire another firm is a capital budgeting decision much like any other. But mergers differ from ordinary investment decisions in at least five ways. First, the value of a merger may depend on such things as strategic fits that are difficult to measure. Second, the accounting, tax, and legal aspects of a merger can be complex. Third, mergers often involve issues of corporate control and are a means of replacing existing management. Fourth, mergers obviously affect the value of the firm, but they also affect the relative value of the stocks and bonds. Finally, mergers are often “unfriendly.”

7. Cross-border M&A

The rise of globalization has exponentially increased the market for cross border M&A. In 1996 alone there were over 2000 cross border transactions worth a total of approximately \$256 billion. This rapid increase has taken many M&A firms by surprise because the majority of them never had to consider acquiring.

Even mergers of companies with headquarters in the same country are very much of this type (cross-border Mergers). After all, when Boeing acquires McDonnell Douglas, the two American companies must integrate operations in dozens of countries around the world. This is just as true for other supposedly “single country” mergers, such as the \$27 billion dollar merger of Swiss drug makers Sandoz and Ciba-Geigy (now Novartis).

8. Major M&A from 2000 to present:

Top 9 M&A deals worldwide by value (in mil. USD) since 2000.

Rank	Year	Purchaser	Purchased	Transaction value (in mil. USD)
1	2000	<i>Fusion:</i> America Online Inc. (AOL)	<u>Time Warner</u>	164,747
2	2000	<u>Glaxo Wellcome</u> Plc.	<u>SmithKline Beecham</u> Plc.	75,961

3	2004	Royal Dutch Petroleum Co.	Shell Transport & Trading Co	74,559
4	2006	<u>AT&T</u> Inc.	<u>BellSouth</u> Corporation	72,671
5	2001	Comcast Corporation	<u>AT&T</u> Broadband Internet Svcs	72,041
6	2004	Sanofi-Synthelabo SA	Aventis SA	60,243
7	2000	<i>Spin-off</i> : Nortel Networks Corporation		59,974
8	2002	<u>Pfizer</u> Inc.	Pharmacia Corporation	59,515
9	2004	JP Morgan Chase & Co	Bank One Corp	58,761
10	2008	<u>Inbev</u> Inc.	Anheuser-Busch Companies, Inc	52,000

9. Regulation of Mergers and Acquisitions

Mergers and acquisitions are governed by both state and federal laws. State law sets the procedures for the approval of mergers and establishes judicial oversight for the terms of mergers to ensure shareholders of the target company receive fair value. State law also governs the extent to which the management of a target company can protect itself from a hostile takeover through various financial and legal defenses. Generally, state law tends to be deferential to defenses as long as the target company is not acting primarily to preserve its own positions. Courts tend to be skeptical of defenses if the management of a target company has already decided to sell the company or to bring about a change of control. Because of the fear that mergers will negatively affect employees or other company stakeholders, most states allow directors at target companies to defend against acquisitions. Because of the number of state defenses now available, the vast majority of mergers and acquisitions are friendly, negotiated transactions.

The federal government oversees corporate consolidations to ensure that the combined size of the new corporation does not have such monopolistic power as to be unlawful under the Sherman Antitrust Act. The federal government also regulates tender offers through the Williams Act, which requires anyone purchasing more than 5 percent of a company's shares to identify herself and make certain public disclosures, including an announcement of the purpose of the share purchase and of any terms of a tender offer. The act also requires that an acquirer who raises his or her price during the term of a tender offer, raise it for any stock already tendered, that acquirers hold tender offers open for twenty business days, and that acquirers not commit fraud.

Comprehension.

Discuss the following points making use of the active vocabulary:

- 1 Similarities and differences between mergers and acquisitions.
- 2 Types of mergers.
- 3 Main reasons for mergers and acquisitions.

- 4 Relation of mergers and acquisitions to future economic gains for companies.
- 5 The present situation on the world markets regarding mergers and acquisitions.
- 6 The difference between mergers and acquisitions and ordinary investment decisions.

10. Read the article and analyse the situation on the Indian market in relation to the latest mergers and acquisitions.

CROSS-BORDER MERGER AND ACQUISITION WITH SPECIAL REFERENCE TO INDIA

Until up to a couple of years back, the news that Indian companies having acquired American-European entities was very rare. However, this scenario has taken a sudden U turn. Nowadays, news of Indian Companies acquiring foreign businesses can be considered more common than other way round. Buoyant Indian Economy, extra cash with Indian corporates, Government policies and newly found dynamism in Indian businessmen have all contributed to this new acquisition trend. Indian companies are now aggressively looking at North American and European markets to spread their wings and become the global players.

The Indian IT and ITES companies already have a strong presence in foreign markets, however, other sectors are also now growing rapidly. The increasing engagement of the Indian companies in the world markets, and particularly in the US, is not only an indication of the maturity reached by Indian Industry but also the extent of their participation in the overall globalization process.

The top 10 acquisitions made by Indian companies worldwide:

Acquirer	Target Company	Country targeted	Deal value (\$ mln)	Industry
Tata Steel	Corus Group plc	UK	12,000	Steel
Hindalco	Novelis	Canada	5,982	Steel
Videocon	Daewoo Electronics Corp.	Korea	729	Electronics
Dr. Reddy's Labs	Betapharm	Germany	597	Pharmaceutical
Suzlon Energy	Hansen Group	Belgium	565	Energy
HPCL	Kenya Petroleum Refinery Ltd.	Kenya	500	Oil and Gas
Ranbaxy Labs	Terapia SA	Romania	324	Pharmaceutical
Tata Steel	Natsteel	Singapore	293	Steel
Videocon	Thomson SA	France	290	Electronics
VSNL	Teleglobe	Canada	239	Telecom

If you calculate top 10 deals themselves account for nearly US \$ 21,500 million. This is more than double the amount involved in US companies' acquisition of Indian counterparts.

**Cross-border Merger and acquisition: India
(US \$ Million)**

Year	Sales	Purchases
2000	1219	910
2001	1037	2195
2002	1698	270
2003	949	1362
2004	1760	863
2005	4210	2649
Total	10873	8249

The table exhibits cross-border merger and acquisition in India for the period 2000 to 2005. The table shows the cross-border sales deals during 2000 were 1219 US \$ million while purchase deal were 910 US \$ million. But during 2005, these have been increased to 4210 US \$ million and 2649 US \$ million. While overall sales are 10,873 US \$ million and purchase deals were 8249 US \$ million during last five years. So the table clearly depicts that Indian cross border merger and acquisition sales deals are more than purchase deals.

Part 2. Vocabulary Practice

1. Matching.

Match the following terms with the correct definitions below:

- | | |
|-----------------------------|---|
| 1. horizontal merger | 1. Buying of one company by another. |
| 2. vertical merger | 2. Two companies that have no common business areas. |
| 3. market-extension merger | 3. One company purchases another with cash or through the issue of some kind of debt instrument, the sale is taxable. |
| 4. product-extension merger | 4. A brand new company is formed and both companies are bought and combined under the new entity. |
| 5. conglomeration | 5. Two companies that are in direct competition and share similar product lines and markets. |
| 6. purchase merger | 6. A customer merges with company, or a supplier merges with company. |
| 7. consolidation merger | 7. Two companies that sell the same products in |

8.acquisition different markets.
8. Two companies selling different but related products in the same market.

2. Using the texts you have read give the equivalents for the following expressions.

1. объединить усилия и средства;
2. сделать поглощение более “приятным”;
3. осуществлять с целью получения экономической выгоды;
4. способ заменить существующее руководство;
5. бухгалтерские, налоговые и правовые аспекты слияния могут быть сложными.
6. установить законодательный надзор за условиями слияний.

3. Translate into Russian the following expressions you came across in the texts.

1. possible gains in efficiency;
2. the buyer “swallows” the business;
3. to convey effective control over the assets of the company;
4. a merger of equals;
5. to reduce fixed costs and increase profit margins;
6. to obtain proprietary rights to products or services;
7. publicly listed shell company.

4. Use the right prepositions for each numbered space.

- 1 A disadvantage of this structure is the tax that many jurisdictions impose 1_____ transfers of the individual assets.
- 2 There are a number of reasons why a corporation will merge 2_____, acquire. or be acquired 3_____ another corporation.
- 3 The management of an acquiring company may be motivated 4_____ the desire to manage ever-larger companies than 5_____ possible gains 6_____ of efficiency.
- 4 Resources are unevenly distributed 7_____ firms.
- 5 Mergers can provide managers 8_____ new opportunities 9_____ career growth and advancement.
- 6 The best way to compete 10_____ larger firms is to merge 11_____ or acquire other small businesses.
- 7 Directors can defend 12_____ acquisitions, using state laws.

5. Complete the sentences with the correct terms (one term is odd).

career growth, merge with, acquisition, unfriendly (hostile), target, cross-border, conglomeration.

- 1 The buyer buys the assets of a _____ company.
- 2 _____ usually refers to a purchase of a smaller firm by a larger one.

3 When the deal is _____ – that is when the target company does not want to be purchased – it is always regarded as a take-over.

4 Some reasons through acquisitions include increasing market power by purchasing competitors, penetrating new geographic regions or providing managers with new opportunities for _____ and advancement.

5 Some small businesses find that the best way to grow and compete against larger firms is to _____ or acquire other small businesses.

6 The rise of globalization has increased the market for _____ mergers and acquisitions.

Part 3. Speaking.

1 Will the number of mergers and acquisitions considerably increase in the overall globalization process?

2 Suppose your company is on the verge of bankruptcy. What can be the possible ways out of the situation?

Part 4. Writing.

Write a letter to your friend about the talks you last had in your rapidly growing firm. The subject was to “swallow” the business of several competitive companies and to establish yourself as the new owner.

Part 5. Rendering and Discussion.

1. Слияния и поглощения компаний.

While rendering the article into English pay attention to the underlined collocations.

Основные принципы развития крупных компаний в 80-е годы – экономия, гибкость, маневренность и компактность – во второй половине 90-х годов сменились ориентацией на экспансию и рост. Крупные компании стремятся изыскивать дополнительные источники расширения своей деятельности, среди которых одним из наиболее популярных является слияние и поглощение компаний. Слияние – один из самых распространенных приемов развития, к которому прибегают в настоящее время даже очень успешные компании. Этот процесс в рыночных условиях становится явлением обычным, практически повседневным.

Тип слияний зависит от ситуации на рынке, а также от стратегии деятельности компаний и ресурсов, которыми они располагают.

Слияния и поглощения компаний имеют свои особенности в разных странах или регионах мира. Так, например, в отличие от США, где происходят, прежде всего, слияния или поглощения крупных фирм, в Европе идет поглощение мелких и средних компаний, семейных фирм, небольших акционерных обществ смежных отраслей.

Исторические аспекты слияния компаний

Слияния и поглощения компаний на протяжении всей своей истории носили волнообразный характер. Можно отметить пять наиболее выраженных волн в развитии этих процессов:

- волна слияний 1887-1904 гг.;
- слияния компаний в 1916-1929 гг.;
- волна конгломератных слияний в 60-70-х годах нашего столетия;
- волна слияний в 80-х годах;
- слияния во второй половине 90-х годов.

Все эти периоды отмечены своими характерными особенностями. Основные тенденции в волнообразном развитии слияний и поглощений компаний приведены в табл. 1.

Таблица 1

Краткая характеристика наиболее значительных периодов в развитии процессов слияний и поглощений компаний

Волна слияний компаний	Краткая характеристика периода слияния компаний
1887-1904 гг.	Большинство слияний осуществлялось по принципу горизонтальной интеграции. Практически во всех отраслях господствовали монополии, т.е. единственные доминирующие фирмы. Далее появились предприятия, которые можно считать предшественниками современных вертикально интегрированных корпораций. Отличительной чертой большинства слияний в этот период явился множественный характер: в 75% от общего количества слияний было вовлечено по крайней мере по 5 фирм, в 26% из них участвовало 10 и более компаний. Иногда объединялись несколько сотен фирм.
1916-1929 гг.	В связи с действием антимонопольного законодательства слияние компаний в отраслях приводит уже не к господству монополии, а олигополии, т.е. к доминированию небольшого числа крупнейших фирм. Для этой волны больше, чем для предшествующей, характерны вертикальные слияния и диверсификация.
60-70-е годы	Для этого этапа характерен всплеск слияний фирм, занятых в разных видах бизнеса, т.е. слияний конгломератного типа. По оценке Федеральной торговой комиссии США, с 1965 по 1975 г. 80% слияний привели к образованию конгломератов. Число чистых конгломератных слияний возросло с 10,1% в 1948-55 гг. до 45,5% в 1972-79 гг. Жесткое антимонопольное

	законодательство ограничило горизонтальную и вертикальную интеграцию. Количество горизонтальных слияний сократилось с 39% в 1948-55 гг. до 12% в 1964-71 гг.
80-е годы	В этот период удельный вес слияний конгломератного типа сократился. Более того, создание новых объединений сопровождалось разрушением ранее созданных конгломератов. Заметной становится тенденция враждебных поглощений. Учитывая смягчение антимонопольной политики, в этот период наиболее распространены горизонтальные слияния.

Основные мотивы слияния и поглощений компаний

Теория и практика современного корпоративного менеджмента выдвигает достаточно много причин для объяснения слияний и поглощений компаний. Выявление мотивов слияний очень важно, именно они отражают причины, по которым две или несколько компаний, объединившись, стоят дороже, чем по отдельности. А рост капитализированной стоимости объединенной компании является целью большинства слияний и поглощений.

Анализируя мировой опыт и систематизируя его, можно выделить следующие основные мотивы слияний и поглощений компаний.

Экономия от масштабов

Экономия, обусловленная масштабами, достигается тогда, когда средняя величина издержек на единицу продукции снижается по мере увеличения объема производства продукции. Один из источников такой экономии заключается в распределении постоянных издержек на большее число единиц выпускаемой продукции. Основная идея экономии за счет масштаба состоит в том, чтобы выполнять больший объем работы на тех же мощностях, при той же численности работников, при той же системе распределения и т.д. Иными словами, увеличение объема позволяет более эффективно использовать имеющиеся в наличии ресурсы. Однако надо помнить, что существуют определенные пределы увеличения объема производства, при превышении которых издержки на производство могут существенно возрасти, что приведет к падению рентабельности производства.

Отклонения от оптимального с точки зрения издержек на единицу продукции объема производства возможны в обе стороны. Недопроизводство из-за недостатка заказов и перепроизводство из-за недостатка мощностей (например, если вследствие срочности заказа станок работает на предельной скорости, потребляя больше ресурсов на единицу выпускаемой продукции). Оба отклонения могут быть выровнены после удачного слияния/поглощения.

Следует отметить, что данный мотив особенно характерен для горизонтальных слияний.

Мотив повышения эффективности работы с поставщиками

Объединяясь, компании приобретают дополнительный рычаг снижения закупочных цен. Это может быть достигнуто как путем увеличения совокупного объема закупок и приобретения тем самым возможности пользоваться дополнительными скидками, так и путем прямой угрозы смены поставщика. Одна лишь централизация закупок канцелярских принадлежностей может сэкономить новообразованной компании массу денежных средств.

Мотив ликвидации дублирующих функций

Данный мотив тесно связан с мотивом экономии на масштабах, так как повышением эффективности использования имеющихся ресурсов. Смысл заключается, прежде всего, в сокращении управляющего и обслуживающего персонала и расширении функций за счет устранения дублирования функций различных работников и централизации ряда услуг.

Многие компании добиваются значительной экономии в краткосрочной перспективе за счет централизации маркетинга и сбыта, возможности предлагать дистрибьюторам более широкий ассортимент продуктов, использовать общие рекламные материалы.

Получение экономии путем ликвидации дублирования особенно характерно для горизонтальных слияний. Но и при образовании конгломератов порой, возможно, ее достижение. В этом случае добиваются экономии за счет устранения дублирования функций различных работников и централизации ряда услуг в таких сферах, как бухгалтерский учет, финансовый контроль, делопроизводство, повышение квалификации персонала и общее стратегическое управление компанией. Кроме того, отпадает необходимость дублирования программного обеспечения, приобретение лицензий на использование которого требует, как правило, затраты немалых средств.

Диверсификация производства. Возможность использования избыточных ресурсов

Очень часто причиной слияний и поглощений является диверсификация в другие виды бизнеса. Диверсификация помогает стабилизировать поток доходов, что выгодно и работникам данной компании, и поставщикам, и потребителям (через расширение ассортимента товаров и услуг).

Мотивом для слияния может стать появление у компании временно свободных ресурсов. Допустим, она действует в отрасли, находящейся в стадии зрелости. Компания создает крупные потоки денежных средств, но располагает незначительным выбором привлекательных инвестиционных возможностей. Поэтому часто подобные компании используют образовавшиеся излишки денежных средств для проведения слияний. В противном случае они сами могут стать объектом поглощения другими фирмами, которые найдут применение избыточным денежным средствам.

Этот мотив связан с надеждами на изменение структуры рынков или отраслей, с ориентацией на доступ к новым важным ресурсам и технологиям.

Разница в рыночной цене компании и стоимости ее замещения

Зачастую проще купить действующее предприятие, чем строить новое. Это целесообразно тогда, когда рыночная оценка имущественного комплекса

целевой компании (компания-мишени) значительно меньше стоимости замены ее активов.

Разница в рыночной цене компании и стоимости ее замещения возникает из-за несовпадения рыночной и балансовой стоимости приобретаемой фирмы. Рыночная стоимость фирмы базируется на ее способности приносить доходы, чем и определяется экономическая ценность ее активов. Если говорить о справедливой оценке, то именно рыночная, а не балансовая стоимость будет отражать экономическую ценность ее активов, а, как показывает практика, рыночная стоимость очень часто оказывается меньше балансовой (инфляция, моральный и физический износ и т.п.).

Разница между ликвидационной и текущей рыночной стоимостью (продажа “вразброс”) Иначе этот мотив можно сформулировать следующим образом: возможность “дешево купить и дорого продать”. Нередко ликвидационная стоимость компании выше ее текущей рыночной стоимости. В этом случае фирма, даже при условии приобретения ее по цене несколько выше текущей рыночной стоимости, в дальнейшем может быть продана “вразброс”, по частям, с получением продавцом значительного дохода (если активы фирмы могут быть использованы более эффективно при их продаже по частям другим компаниям, имеет место подобие синергии и синергетического эффекта). В целом если придерживаться точки зрения целесообразности, то ликвидация должна иметь место тогда, когда экономические приобретения перевешивают экономические потери.

Личные мотивы менеджеров. Стремление увеличить политический вес руководства компании

Безусловно, что деловые решения относительно слияния и поглощения компаний основываются на экономической целесообразности. Однако есть примеры, когда подобные решения базируются скорее на личных мотивах управляющих, чем на экономическом анализе. Это связано с тем, что руководители компаний любят власть и претендуют на большую оплату труда, а границы власти и заработная плата находятся в определенной связи с размерами корпорации.

Мотив уменьшения налогов, таможенных платежей и иных сборов

Нередко одной из веских причин слияний/поглощений является сокращение налоговых платежей. Например, высокоприбыльная фирма, несущая высокую налоговую нагрузку, может приобрести компанию с большими налоговыми льготами, которые будут использованы для созданной корпорации в целом. У компании может иметься потенциальная возможность экономить на налоговых платежах в бюджет благодаря налоговым льготам, но уровень ее прибылей недостаточен, чтобы реально воспользоваться этим преимуществом.

В США если фирма выплачивает дополнительные дивиденды, то владельцы акций должны заплатить налоги по их получению. Вместе с тем использование свободных денежных средств для приобретения другой фирмы не повлечет немедленных последствий по уплате налогов покупающей фирмой или ее акционерами.

Иногда после банкротства и соответствующей реорганизации компания может воспользоваться правом переноса понесенных ею убытков на облагаемую налогом прибыль будущих периодов. Правда, слияния, предпринятые исключительно ради этих целей, налоговая служба США расценивает как сомнительные, и применительно к ним принцип переноса убытков может быть отменен.

Интенсивное лоббирование собственных интересов позволяет ТНК добиваться изменения налогового и таможенного законодательства, получать исключительные лицензии на провоз определенных товаров и т.п.

Мотив преимуществ на рынке капитала

Крупные ТНК добиваются более выгодных условий кредитования. Размер компании нередко сам по себе является гарантом стабильности и позволяет получать более высокий кредитный рейтинг, что, как правило, открывает доступ к более дешевым кредитам.

Как и в случае с поставщиками, финансовые организации дорожат крупными клиентами, что позволяет новообразованной компании эффективнее использовать инструмент давления.

Мотив устранения неэффективности управления

Распространение качественного менеджмента на поглощаемую компанию и привнесение более совершенных технологий управления способны стать важным фактором успехов объединенной структуры.

При желании всегда можно найти компании, в которых возможности снижения затрат и повышения объемов продаж и прибыли остаются не до конца использованными, компании, страдающие от недостатка таланта или мотивации руководителей, т.е. компании, имеющие неэффективный аппарат управления. Такие компании становятся естественными кандидатами на поглощение со стороны фирм, имеющих более эффективные системы управления. В некоторых случаях «более эффективное управление» может означать просто необходимость болезненного сокращения персонала или реорганизации деятельности компании.

Практика подтверждает, что объектами большинства успешных поглощений, как правило, оказываются компании с невысокими экономическими показателями. Исследования показывают, что в поглощенных компаниях фактические нормы доходности были относительно низкими в течение нескольких лет до их присоединения к другим фирмам.

Мотив приобретения крупных контрактов

У новой компании появляется достаточно мощностей, чтобы конкурировать за крупные, в том числе государственные, контракты — возможность, которой не обладала ни одна из объединявшихся компаний. Получение такого контракта обеспечивает оптимальную загрузку мощностей и позволяет реализовать экономию масштабов. Крупнейшие ТНК обладают также достаточной экономической мощью, чтобы лоббировать свои интересы, тем самым становясь еще сильнее.

Momus «too big to fail»

Как показывает опыт большинства стран, размеры корпорации сами по себе являются гарантией ее надежности (так называемый эффект «too big to fail» — слишком велик, чтобы обанкротиться). Поскольку государство в силу целого ряда социально-экономических причин вынуждено «опекать» наиболее крупные компании, они получают дополнительные преимущества в конкуренции с более мелкими.

Следует отметить, что на практике одним из наиболее часто приводимых мотивов слияний/поглощений является экономия на дорогостоящих работах по разработке и созданию новых видов продукции, а также на капиталовложениях в новую технологию. За ним следует мотив экономии от сокращения административных расходов на содержание чрезмерно большого управленческого аппарата. Сравнительно меньшее значение имеет экономия на масштабах производства (снижение текущих издержек производства), хотя и она существенна.

Основной вид поглощений, нашедший применение в России, связанный с последующей продажей ранее приобретенного имущества по частям, постепенно угасает. Большое количество иностранных фирм направляется и/или усиливает свое присутствие в Восточной Европе в связи с ужесточением конкуренции на национальных рынках и общим ухудшением конъюнктуры на Западе. Причем возможности слияния или поглощения рассматриваются ими в первую очередь в силу преимущества в скорости выхода на рынок и сложности развития собственными силами в странах, где большинство вопросов решаются благодаря личным связям и в соответствии с неписаными законами, к которым, несомненно, относится и Россия. Выступая партнерами западных инвесторов при слиянии/поглощении, российские компании должны иметь представление о потенциальных проблемах в ходе его проведения. Существует и опасность скупки иностранными инвесторами российских компаний с последующим их закрытием для ликвидации конкуренции на рынке, что требует особого контроля со стороны государства, а также применения противозахватных мер. Российским компаниям, несомненно, будут полезны способы защиты от поглощения, разработанные и применяемые в западной практике.

2. Анализ опыта процессов слияний и поглощений в России и странах с переходной экономикой.

Render the following article into English.

ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ

Существует ошибочное мнение, что любое приобретение фирмы из растущей отрасли или ее покупка по цене ниже балансовой стоимости всегда эффективны. Вместе с тем, очевидно, что при оценке такого вида реструктуризации компаний необходимо учитывать очень много факторов.

При покупке компании происходит инвестирование средств, следовательно, можно применять основные принципы принятия решений о долгосрочных

вложениях. Однако оценка эффективности слияний или поглощений зачастую очень сложна, что связано со следующими моментами:

- необходимостью определения экономических выгод и издержек, расчета синергетического эффекта;
- важностью выявления как мотивов слияния, так и того, кто из участников вероятнее всего извлечет из него прибыль, а кто понесет убытки;
- возникновением особых налоговых, правовых, кадровых и бухгалтерских проблем;
- необходимостью учитывать, что не все слияния и поглощения осуществляются на добровольных началах. В случае враждебных поглощений издержки на реализацию этой сделки могут существенно превысить прогнозируемые.

Для оценки эффективности сделки используются различные подходы. Очень часто анализ слияния или поглощения начинают с прогноза будущих потоков денежных средств компании, которую собираются присоединить. В такой прогноз включают любое увеличение доходов или снижение затрат, обусловленных сделкой, затем дисконтируют эти суммы и сравнивают полученный результат с ценой покупки. В этом случае ожидаемая чистая выгода рассчитывается как разница дисконтированного потока денежных средств приобретаемой компании, включая выгоды слияния или поглощения, и денежных средств, необходимых для осуществления этой сделки.

Рассмотренный выше подход не всегда дает объективные результаты. Даже хорошо подготовленный аналитик может допустить серьезные просчеты в оценке стоимости компании. Ожидаемая чистая выгода может оказаться положительной, но вовсе не потому, что данное слияние действительно эффективно, а лишь из-за того, что слишком оптимистично оцениваются будущие потоки денежных средств компании, которая выбрана в качестве мишени. С другой стороны, действительно выгодное слияние может и не состояться, если будет недооценен потенциал поглощаемой компании.

Целесообразнее сначала понять, почему две или несколько компаний, объединившись, будут стоить дороже, чем по отдельности; оценить возможные при этом экономические выгоды и издержки.

Экономические выгоды от слияния возникают только тогда, когда рыночная стоимость компании, созданной в результате слияния или поглощения, выше, чем сумма рыночных стоимостей образующих ее фирм до их объединения. Эти выгоды и представляют собой синергетический эффект, который в свою очередь всецело зависит от мотивов слияний и поглощений компаний. Расчет синергетического эффекта представляет собой одну из самых сложных задач при анализе эффективности слияний.

В ходе анализа эффекта от слияний и поглощений компаний также представляется целесообразным учитывать неизбежное завышение оценки стоимости компании в условиях конкуренции между потенциальными покупателями.

Слияния могут повысить эффективность объединившихся компаний, но они же могут и ухудшить результаты текущей производственной деятельности,

усилить бремя бюрократии. Чаще всего достаточно сложно заранее оценить, насколько велики могут быть изменения, вызванные происходящим процессом. Но и результаты множества исследований по измерению чистого эффекта уже произведенных слияний и поглощений дают очень противоречивые, зачастую абсолютно противоположные выводы.

По данным Mergers & Acquisitions Journal 61% всех слияний и поглощений компаний не окупает вложенных в них средств. А исследование 300 слияний, происшедших за последние 10 лет, проведенное аудиторской компанией PricewaterhouseCoopers (PWC), показало, что 57% компаний, образовавшихся в результате слияния или поглощения, отстают по показателям своего развития от других аналогичных представителей данного рынка и вынуждены вновь разделяться на самостоятельные корпоративные единицы. На то существует ряд факторов:

- отсутствие опыта менеджмента;
- слабая продуманность структуры сделки;
- переоценка синергетических эффектов;
- изменение рыночной конъюнктуры.

Вместе с тем аналитические исследования имевших место слияний показывают интересные результаты: оказывается выгоднее продавать компанию, чем приобретать чужую. В большинстве случаев акционеры компаний, которые выступали продавцами в сделках по слиянию или поглощению, получили весьма существенные выгоды, а акционеры поглощающей компании выигрывали гораздо меньше. Это можно объяснить двумя причинами:

1. Во-первых, поглощающие компании, как правило, всегда крупнее, чем поглощаемые. В этом случае при равномерном распределении чистых выгод от слияния или поглощения между двумя компаниями акционеры каждой из них получают одинаковые прибыли в абсолютном исчислении, но в относительном, или процентном, выражении прибыли акционеров поглощаемой компании окажутся гораздо выше.

2. Во-вторых, существенно содействует этому процессу конкуренция между покупателями. Каждый следующий претендент на покупку компании стремится превзойти условия, выдвинутые предыдущим. При этом все большая часть выигрыша от предстоящей сделки слияния переходит к акционерам поглощаемой компании. В то же время менеджеры компании, которую собираются поглотить, могут предпринять ряд мер противозахватного характера, добиваясь, чтобы продажа их компании, если она и наступит, произошла по самой высокой из возможных в данных условиях цене.

Практика слияний и поглощений в корпоративном секторе.

Россия была признана в 2003 г. компанией PricewaterhouseCoopers бесспорным лидером и по объему (23,7 млрд долл. США, в т.ч. 15,4 млрд. долл. США относятся к мегасделкам более 100 млн долл. США), и по количеству сделок (436) слияний и поглощений в Центральной и Восточной Европе. Учитывая высокую долю теневого сектора в национальной экономике России, эта цифра может оказаться заниженной. В результате этого лидерство России по данному сегменту может стать значительнее.

Российский рынок слияний и поглощений PWC исследовала впервые в 2001 г. Россия также была признана лидером данного рынка среди стран Восточной Европы. Одновременно анализировались рынки еще шести стран: Болгарии, Румынии, Словакии, Чехии, Венгрии и Польши. В расчет брались только публично объявленные неприватизационные сделки. Всего исследовано более 1176 сделок на 38,6 млрд долл. Ближайшим конкурентом России оказалась Чешская республика (162 сделки на сумму 7,4 млрд долл.).

Основным движущим мотивом консолидации активов на рынках Восточной Европы явилось присоединение к ЕС и, следовательно, усиление конкуренции. В 2001 г. в Европе, как и во всем мире, отмечалось общее снижение активности на рынке слияний и поглощений, говорится в исследовании. Так, объем сделок в Чехии, Венгрии и Польше сократился на 32%. В России же этот процесс, напротив, только набирал обороты. Объем слияний и поглощений в нашей стране составил лишь 0,8% от ВВП (по паритету покупательной способности), в 2001 г., 0,9% в 2003 г., в то время как аналогичный показатель по ЕС в среднем превышает 7%. Следовательно, российский рынок имеет значительный потенциал роста.

Общее количество сделок слияний и поглощений в мире незначительно сократилось (например, в наиболее динамично отражающей состоянии экономики химической отрасли их количество составило 80 сделок), что отражено на рис. 1. Российский рынок только входит в агрессивную конкурентную среду и, следовательно, набирает обороты. По оценкам аналитиков в 2004 г. велика «приватизационная» составляющая на российском рынке, но и «коммерческая» также значительна.

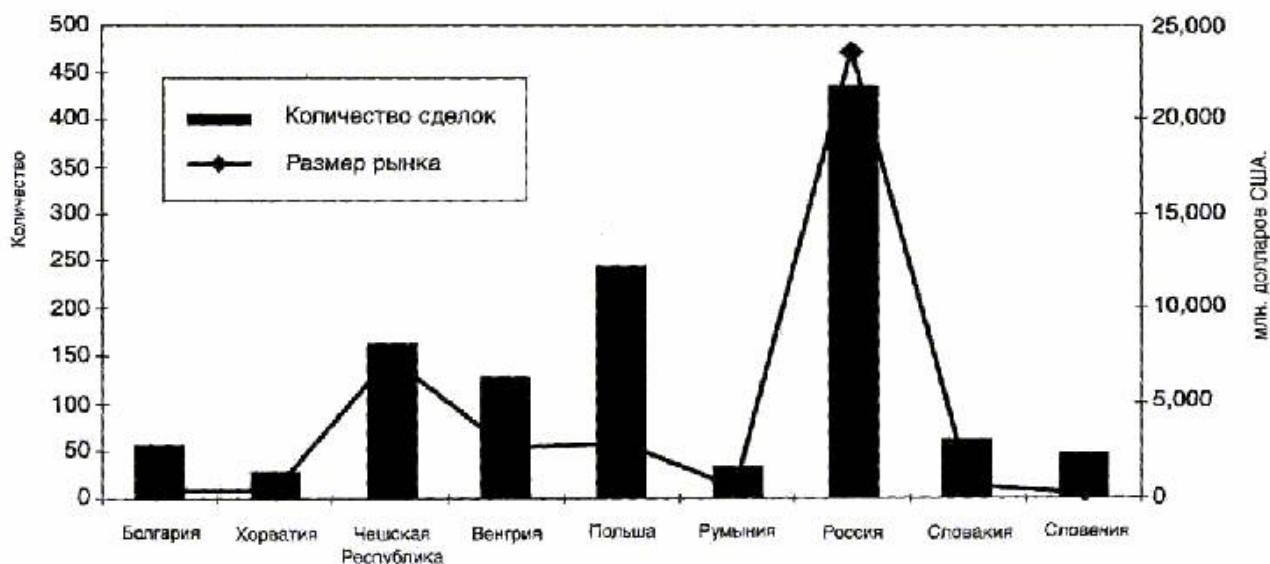


Рис. 1. Общая расчетная рыночная стоимость сделок и общее количество сделок в 2003 г.

Общее количество сделок слияний и поглощений в мире незначительно сократилось (например, в наиболее динамично отражающей состоянии экономики химической отрасли их количество составило 80 сделок), что отражено на рис. 1. Российский рынок только входит в агрессивную

конкурентную среду и, следовательно, набирает обороты. По оценкам аналитиков в 2004 г. велика «приватизационная» составляющая на российском рынке, но и «коммерческая» также значительна.

Объем только трех российских слияний и поглощений превысил 11,350 млрд долл. США. Крупнейшие сделки — покупка британской BP нефтяной компании ТНК, слияние ЮКОСа и «Сибнефти», а также покупка 25% акций «Русского алюминия» «Компанией Базовый элемент». Что касается самых активных «поглотителей», их список никого не удивит. Это Консорциум «Альфа-групп», группа МДМ, «Сибирский алюминий» (ныне «Базовый элемент»), нефтяные гиганты — НК ЛУКОЙЛ и НК ЮКОС, а также лидер пищевой отрасли — «Вимм-Билль-Данн».

Средний размер сделок по слиянию и поглощению составил 52 млн долларов. Если же не учитывать операции «большой семерки», то средний размер сделок составляет всего 15 млн долларов.

На нашем рынке, по данным PWC, преобладают сделки между российскими участниками (86% от суммарного объема слияний и поглощений). Из иностранных инвесторов на российском рынке лидируют американцы, заключившие 48 сделок на всем Восточно-европейском пространстве.

Новой тенденцией среди российских компаний является приобретение компаний, находящихся за рубежом. По региону из 12 сделок по инвестициям за рубеж на долю России приходится три рамках которых были приобретены доли компаний в Венгрии, Хорватии и Норвегии. Ожидается рост количества подобных сделок, так как российские компании, обладающие средствами, стремятся войти в число участников мирового рынка.

Сегментация рынка слияний и поглощений в России

В 2001 г. следствием роста внутреннего спроса стала активизация таких отраслей, как производство продуктов питания и напитков (11%), промышленность и телекоммуникации (22 и 11% соответственно). Распределение сделок слияний и поглощений по отраслям представлено на рис. 2.

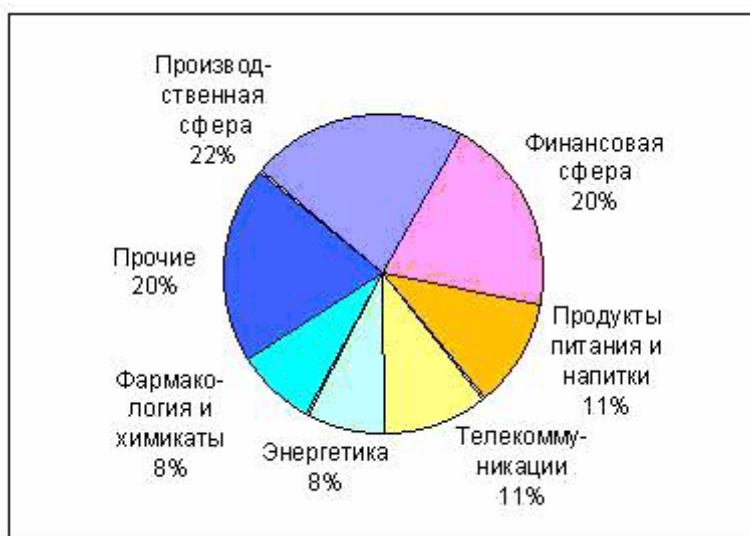


Рис. 2. Сегменты российского рынка слияний и поглощений на 2001 г.

В 2003 г. ввиду благоприятной конъюнктуры внешних рынков наибольшая активизация наблюдалась в промышленном производстве, в т.ч. нефтяной, металлургической промышленности, а также в отраслях, нацеленных на внутренний спрос: производство продуктов питания, финансовые услуги и энергетическая отрасли.

Российский инвестиционный бизнес признает свое лидерство в Центральной и Восточной Европе: экономика России самая большая в регионе и к тому же переживает подъем. Вместе с тем абсолютная оценка российского рынка не соответствует реальному положению дел. Часто пакет акций российского предприятия переводится с одного оффшора на другой, и об этом не знают ни регуляторы, ни конкуренты. Такая ситуация в большей степени связана с увеличением политических рисков для крупного и крупнейшего бизнеса страны. Например, в случае вывода акций или долей в оффшорные зоны иностранной юрисдикции помимо экономии налоговых платежей происходит смена юридических норм и правил, а бизнес больше доверяет именно иностранному правосудию за отсутствие ангажированности и давления властей.

Выводы

Наиболее применяемый подход к оценке эффективности слияний и поглощений основывается на оценке дисконтированного потока свободных денежных средств.

Экономические выгоды от слияния возникают только тогда, когда рыночная стоимость компании, созданной в результате слияния или поглощения, выше, чем сумма рыночных стоимостей образующих ее фирм до их объединения.

Основным движущим мотивом консолидации активов на рынках Восточной Европы явились присоединение к ЕС и, следовательно, усиление конкуренции.

На российском рынке преобладают сделки между российскими участниками, на них приходится 86% от суммарного объема слияний и поглощений. Из иностранных инвесторов на российском рынке лидируют американцы.

Активизация рынка слияний и поглощений в России по отраслям обусловлена ростом внутреннего спроса на продукты питания и напитки, финансовые услуги, промышленность и телекоммуникации.

Essential vocabulary

- | | | |
|---|-------------------|--|
| 1 | horizontal merger | горизонтальные слияния, объединение компаний одной отрасли |
| 2 | vertical merger | объединение компаний разных отраслей, связанных технологическим процессом производства готового продукта, т.е. расширение компанией-покупателем своей деятельности либо на предыдущие производственные стадии, вплоть до источников сырья, либо на последующие – до конечного потребителя. Например, слияние горнодобывающих, металлургических и машиностроительных компаний |
| 3 | market-extension | слияние с расширением рынка, т.е. приобретение |

	merger	дополнительных каналов реализации продукции, например, супермаркетов в новых географических районах
4	product-extension merger	слияние с расширением продуктовой линии, т.е. соединение неконкурирующих продуктов, каналы реализации и процесс производства которых похожи
5	conglomeration	конгломеративные слияния, объединение компаний различных отраслей без наличия производственной общности, т.е. слияние такого типа – это слияние фирмы одной отрасли с фирмой другой отрасли, не являющейся ни поставщиком, ни потребителем, ни конкурентом. В рамках конгломерата объединяемые компании не имеют ни технологического, ни целевого единства с основной сферой деятельности фирмы-интегратора
6	purchase mergers	слияние компаний с присоединением активов по полной стоимости
7	transnational merger	транснациональные слияния компаний в разных странах
8	cross-border acquisition	транснациональные поглощения, т.е. приобретение компаний в других странах
9	hostile(unfriendly) mergers	враждебные слияния
10	friendly mergers	дружественные слияния
11	consolidation	консолидация, объединение, слияние двух или нескольких фирм, компаний, например, консолидация банков с помощью слияний и поглощений
12	synergy	получение синергетического эффекта, т.е. взаимодополняющее действие активов двух или нескольких предприятий, совокупный результат которого намного превышает сумму результатов отдельных действий этих компаний
13	resource transfer	мотив взаимодополняющих ресурсов
14	economy of scale	экономия, обусловленная масштабами
15	cross-selling	перекрестная продажа, т.е. продажа нескольких отдельных продуктов
16	taxation	налоговые мотивы
17	litigation	тяжба, судебный процесс
18	reverse take-over	обратное поглощение
19	reverse merger	обратное слияние
20	hubris	высокомерие, спесь
21	stock swap	своп акций (обмен)
22	target company	компания-кандидат на поглощение

References

1. West's Encyclopedia of American Law /Full Article/. <http://www.answers.com.topic>.
2. "Cross-border merger and acquisition with special reference to India" Dr.Vijay Kumar Sharma. 2008. Faculty Column/FC.
3. Wikipedia-the free encyclopedia <http://en.wikipedia.org/wiki/merger>.
4. West America Bancorporation Acquisition of Kerman State Bank Finalized. <http://www.com/p/articles.2006.June>.
5. World Investment Report 2000: Cross-border mergers and acquisitions and development. New York and Geneva: UNCTAD, 2008.
6. "Анализ опыта процессов слияний и поглощений в России и странах с переходной экономикой». "Финансовый менеджмент". N1.2005.
7. "Слияния и поглощения" Материал из Википедии – свободной энциклопедии.
8. "Слияния и поглощения компаний". Владимирова И.Г. "Менеджмент в России и за рубежом". 2009.

UNIT 6. BUSINESS ETHICS

WHAT IS BUSINESS ETHICS?

Philosophy Dictionary: business ethics

The branch of ethics that analyses problems and dilemmas created by business practices: for example, the social responsibilities of the firm, the proper limits of acceptable competition, the weighing of conflicting obligations to stockholders and clients, and the extent and limits of company loyalty.

Columbia Encyclopedia: business ethics

The study and evaluation of decision making by businesses according to moral concepts and judgments. Ethical questions range from practical, narrowly defined issues, such as a company's obligation to be honest with its customers, to broader social and philosophical questions, such as a company's responsibility to preserve the environment and protect employee rights. Many ethical conflicts develop from conflicts between the differing interests of company owners and their workers, customers, and surrounding community. Managers must balance the ideal against the practical—the need to produce a reasonable profit for the company's shareholders with honesty in business practices, safety in the workplace, and larger environmental and social issues. Ethical issues in business have become more complicated because of the global and diversified nature of many large corporations and because of the complexity of government regulations that define the limits of criminal behavior. For example, multinational corporations operate in countries where bribery, sexual harassment, racial discrimination, and lack of concern for the environment are neither illegal nor unethical or unusual. The company must decide whether to adhere to constant ethical principles or to adjust to the local rules to maximize profits. As the costs of corporate and white-collar crime can be high, both for society and individual businesses, many business and trade associations have established ethical codes for companies, managers, and employees. Government efforts to encourage companies to adhere to ethical standards include President Clinton's Model Business Principles (1995), in a program overseen by the Dept. of Commerce.

Wikipedia: business ethics

A form of applied ethics that examines ethical principles and moral or ethical problems that arise in a business environment. It applies to all aspects of business conduct and is relevant to the conduct of individuals and business organizations as a whole. Applied ethics is a field of ethics that deals with ethical questions in many fields such as medical, technical, legal and business ethics.

In the increasingly conscience-focused marketplaces of the 21st century, the demand for more ethical business processes and actions (known as ethicism) is increasing. Simultaneously, pressure is applied to industry to improve business ethics through new public initiatives and laws (e.g. higher UK road tax for higher-emission vehicles). Businesses can often attain short-term gains by acting in an unethical fashion; however, such behaviours tend to undermine the economy over time.

Business ethics can be both a normative and a descriptive discipline. As a corporate practice and a career specialization, the field is primarily normative. In academia descriptive approaches are also taken. The range and quantity of business ethical

issues reflects the degree to which business is perceived to be at odds with non-economic social values. Historically, interest in business ethics accelerated dramatically during the 1980s and 1990s, both within major corporations and within academia. For example, today most major corporate websites lay emphasis on commitment to promoting non-economic social values under a variety of headings (e.g. ethics codes, social responsibility charters). In some cases, corporations have redefined their core values in the light of business ethical considerations (e.g. BP's "beyond petroleum" environmental tilt).

Comprehension.

Compare the following definitions of the term *business ethics*.

- 1) What do they have in common?
- 2) How do they differ?
- 3) Which definition do you consider to be the best? Why?
- 4) Give your own definition of the term *business ethics* on the basis of these three ones.

Part 1. Reading.

Text 1.

INSIGHTS INTO BUSINESS ETHICS

Most people involved in business—whether functioning as a small business owner, employee, or chief executive officer of a multinational company—eventually face ethical or moral dilemmas in the workplace. Such dilemmas are usually complex, for they force the person making the decision to weigh the benefits that various business decisions impart to individuals (including him or herself) and groups against the negative repercussions that those same decisions usually mean to other individuals or groups. LaRue Hosmer, a business ethics expert who teaches at the University of Michigan, observed that reaching a "right" or "just" conclusion when faced with moral problems can be a bewildering and vexing proposition. But he contended that businesspeople are likely to reach and act on morally appropriate decisions if they do not lose sight of the fundamental issue of fairness. Those who get sidetracked by issues of profitability and legality in gauging the morality of a business decision, on the other hand, often reach ethically skewed choices. As it has been proven time and again in the business world, the legality of a course of action may be utterly irrelevant to its "rightness." In addition, any discussion of business ethics is a subjective one, for everyone brings different concepts of ethical behavior to the table. These moral standards are shaped by all sorts of things, from home environment to religious upbringing, to cultural traditions.

In recent years, the issue of business ethics has garnered increased attention. Corporate research and watchdog groups such as the Ethics Resource Center and the Council on Economic Priorities point out that the number of corporations that engage in ethics training and initiate socially responsive programs has increased dramatically over the course of the past two decades, and that courses on business ethics have proliferated in America's business schools during that time as well. But observers

have also noted that over that same period of time, the business world saw numerous instances of stock price pumping through corporate downsizing, punitive actions against "whistleblowers," and other practices that point to a still-prevalent emphasis on the bottom line over all other considerations in many industries.

Competitive Pressures on Ethical Principles

American society places a great emphasis on success, which in and of itself is not a bad thing. It is perfectly justifiable to want to make full use of one's talents and provide for oneself and one's family. People involved in the world of business, however, often face situations in which advancement—whether in position, influence, or financial stature—can be gained, but only by hurting other individuals or groups. Small business owners are confronted with these choices even more often than other people of the business world because of the greater degree of autonomy in decision making that they often enjoy. Moreover, the ethical decisions of small business owners are likely to impact on far greater numbers of people than are the ethical decisions of that business owner's employees. Very often, an employee's ethical choices (to claim credit for the work done by another, to falsify number of hours worked, etc.) have an impact on a relatively small number of people, usually co-workers or his or her employer. The ethical choices of business owners, however—whether to use inferior materials in preparing goods for customers, whether to place employees in a poor HMO, whether to lay off a dozen workers because of careless personal financial expenditures, etc.—often have far more wide-ranging repercussions.

Indeed, the pressure to make morally compromised choices on behalf of the company you lead can be quite powerful, whether the enterprise is a lone clothing store or a regional chain of record stores, especially when you feel the health and vitality of your enterprise may be at stake. As Mary Scott observed in the *Utne Reader*, "companies that go public, are sold to outside investors, merge with other businesses, and feel the increased competition of businesses based less on values increasingly face an unnerving conflict between their social values and their bottom line."

Some business analysts contend that American businesses—and their leaders—are more prone to ignore ethics as a part of a decision making process than ever before. Even some "good citizen" efforts undertaken by businesses are dismissed as evidence of increased marketing savvy rather than demonstrations of true devotion to ethical business standards. Other critics of modern American business practices grant that good citizen efforts, while laudable, are all too often aberrations. As David Korten wrote in *Business Ethics*, "all this focus on measures like recycling, cleaning up emissions, contributing to local charities, or providing day care sounds noble, but it's little more than fiddling at the margins of a deeply dysfunctional system." Korten insists that the current widespread emphasis on maximizing financial returns to shareholders—an emphasis that starts with multinational companies but filters down to smaller enterprises as well—makes it "all but impossible to manage for social responsibility."

Some economists and ethicists contend that such emphases on profitability are, in and of themselves, evidence of a set of legitimate ethical principles. The economist Milton Friedman criticized those who insisted that executives and business owners

had a social responsibility beyond serving the interests of their stockholders or members, saying that such views showed “a fundamental misconception of the character and nature of a free economy. In such an economy, there is one and only one social responsibility of business—to use its resources and engage in activities designed to increase its profits, so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition, without deception or fraud.” Some observers even argue that this pursuit of financial gain ultimately serves the larger community, albeit unintentionally. The economist James McKie wrote that “the primary goal and motivating force for business organizations is profit. The firm attempts to make as large a profit as it can Profits are kept to reasonable or appropriate levels by market competition, which leads the firm pursuing its own self-interest to an end that is not part of its conscious intention: enhancement of the public welfare.” Others, of course, vigorously dispute such interpretations of capitalism and corporate duties as an outright abdication of responsibility for actions undertaken in pursuit of the best possible bottom line. Such philosophies, they argue, provide people with a veneer of ethical cover to engage in everything from ruthless downsizing to environmental degradation, to misleading advertising.

Organizational Pressures

Organizational pressures can further complicate ethics issues, especially for employees of larger firms. The small business owner can often do a great deal to shape the ethical environment in which his or her employees work (and the ethical rules under which the business itself operates), but the responsibility for imposing ethical standards in larger organizations often becomes more diffuse. But both large and small businesses sometimes impose operating systems that make it more tempting for workers to engage in acts that are questionable or wrong. As Hosmer pointed out, a business may employ an incentive system for its sales force that is so heavily commission-oriented that salespeople feel greater pressure to make bribes, or a corporate control system may be so fixated on cost controls that production managers find it impossible to fulfill orders without using inferior materials or cutting corners on workmanship. Indeed, Hosmer observed that perhaps the most powerful organizational pressure that can be placed on an employee is the pressure to do the “wrong” thing for the alleged good of the company. In such instances, the employee is presented with a choice between career and morality.

Of course, many people in business also find themselves at crossroads wherein the ethical road is clearly marked, but see at a glance that the other road looks far more inviting because of its promises of professional or financial advancement. “It is not difficult to discern right from wrong, but grasping the difference is only a first step,” wrote business executive William R. Holland in *Industry Week*. “There must be the will, the inner discipline, the strength, and the character to do the right thing, regardless of the cost. Doing the wrong thing is to disregard the rights of others and inflict harm or grief on them.”

Establishing and Maintaining Ethical Standards of Behavior in Business

Entrepreneurs and small business owners wield great influence in determining the ethical philosophies of their business enterprises. Employees often follow the lead of the owner in executing their duties and attending to their responsibilities, so it is

incumbent on the owner to establish a work environment that embraces moral standards of behavior. There are exceptions to this, of course; dishonest and unethical employees sometimes work in otherwise ethical companies, just as honest and ethical workers can be found in organizations with a prevailing culture of duplicity and selfishness. But a business owner or manager who wishes to establish an ethical mind set in his or her company can help the cause by being proactive.

Business experts and ethicists alike point to a number of actions that owners and managers can take to help steer their company down the path of ethical business behavior. Establishing a statement of organizational values, for example, can provide employees—and the company as a whole—with a specific framework of expected behavior. Such statements offer employees, business associates, and the larger community alike a consistent portrait of the company's operating principles—why it exists, what it believes, and how it intends to act to make sure that its activities dovetail with its professed beliefs. Active reviews of strategic plans and objectives can also be undertaken to make certain that they are not in conflict with the company's basic ethical standards. In addition, business owners and managers should review standard operating procedures and performance measurements within the company to ensure that they are not structured in a way that encourages unethical behavior. As Ben & Jerry's Ice Cream founders Ben Cohen and Jerry Greenfield stated, “a values-led business seeks to maximize its impact by integrating socially beneficial actions into as many of its day-to-day activities as possible. In order to do that, values must lead and be right up there in a company's mission statement, strategy and operating plan.”

Finally, and most importantly, business owners and managers lead by example. If a business owner treats employees, customers, and competitors in a fair and honest manner—and suitably penalizes those who do not perform in a similar fashion—he or she is far more likely to have an ethical work force of which he or she can be proud. “It is perfectly possible to make a decent living without compromising the integrity of the company or the individual,” wrote business executive William R. Holland. “Quite apart from the issue of rightness and wrongness, the fact is that ethical behavior in business serves the individual and the enterprise much better in the long run.”

Indeed, some business owners and managers argue that ethical companies have an advantage over their competitors. Cohen and Greenfield said, “consumers are used to buying products despite how they feel about the companies that sell them. But a values-led company earns the kind of customer loyalty most corporations only dream of—because it appeals to its customers on the basis of more than a product.... They like how doing business with [a values-led company] makes them feel.”

Comprehension.

Answer the questions.

- 1) Why have business ethics problems become so urgent nowadays?
- 2) How do such ethical dilemmas appear? What makes them so complex?
- 3) What kind of interdependence exists between competitiveness and business ethics?
- 4) Do you agree with some business analysts' opinion that American businesses tend to ignore business ethics? Why?

- 5) What interpretations of the term *social responsibility of business* do you know? Which one appeals to you most? Why?
- 6) How can different company structures complicate business ethics issues?
- 7) Is it possible to establish and maintain ethical standards of behavior in business? Why is it really necessary nowadays?

Text 2.

THEORETICAL ISSUES IN BUSINESS ETHICS

Conflicting interests

Business ethics can be examined from various perspectives, including the perspective of the employee, the commercial enterprise, and society as a whole. Very often, situations arise in which there is such conflict between one or more of the parties, that serving the interest of one party is detriment to the other(s). For example, a particular outcome might be good for the employee, whereas, it would be bad for the company, society, or vice versa. Some ethicists (e.g., Henry Sidgwick) see the principal role of ethics as the harmonization and reconciliation of conflicting interests.

Ethical Issues and Approaches

Philosophers and others disagree about the purpose of the business ethic in society. For example, some suggest that the principal purpose of a business is to maximize returns to its owners, or in the case of a publicly-traded concern, its shareholders. Thus, under this view, only those activities that increase profitability and shareholder value should be encouraged, because any others function as a tax on profits. Some believe that the only companies that are likely to survive in a competitive marketplace are those that place profit maximization above everything else. However, some point out that self-interest would still require a business to obey the law and adhere to basic moral rules, because the consequences of failing to do so could be very costly in fines, loss of licensure, or company reputation. The noted economist Milton Friedman was a leading proponent of this view.

Some take the position that organizations are not capable of moral agency. Under this, ethical behavior is required of individual human beings, but not of the business or corporation.

Other theorists contend that a business has moral duties that extend well beyond serving the interests of its owners or stockholders, and that these duties consist of more than simply obeying the law. They believe a business has moral responsibilities to so-called stakeholders, people who have an interest in the conduct of the business, which might include employees, customers, vendors, the local community, or even society as a whole. Stakeholders can also be broken down into primary and secondary stakeholders. Primary stakeholders are people that are affected directly such as stockholders, whereas secondary stakeholders are people who are not affected directly such as the government. They would say that stakeholders have certain rights with regard to how the business operates, and some would suggest that this includes even rights of governance.

Some theorists have adapted social contract theory to business, whereby companies become quasi-democratic associations, and employees and other stakeholders are given voice over a company's operations. This approach has become especially

popular subsequent to the revival of contract theory in political philosophy, which is largely due to John Rawls' *A Theory of Justice*, and the advent of the consensus-oriented approach to solving business problems, an aspect of the "quality movement" that emerged in the 1980s. Professors Thomas Donaldson and Thomas Dunfee proposed a version of contract theory for business, which they call Integrative Social Contracts Theory. They posit that conflicting interests are best resolved by formulating a "fair agreement" between the parties, using a combination of i) macro-principles that all rational people would agree upon as universal principles, and, ii) micro-principles formulated by actual agreements among the interested parties. Critics say the proponents of contract theories miss a central point, namely, that a business is someone's property and not a mini-state or a means of distributing social justice.

Ethical issues can arise when companies must comply with multiple and sometimes conflicting legal or cultural standards, as in the case of multinational companies that operate in countries with varying practices. The question arises, for example, ought a company to obey the laws of its home country, or should it follow the less stringent laws of the developing country in which it does business? To illustrate, the United States law forbids companies from paying bribes either domestically or overseas; however, in other parts of the world, bribery is a customary, accepted way of doing business. Similar problems can occur with regard to child labor, employee safety, work hours, wages, discrimination, and environmental protection laws.

It is sometimes claimed that Gresham's law of ethics applies in which bad ethical practices drive out good ethical practices. It is claimed that in a competitive business environment, those companies that survive are the ones that recognize that their only role is to maximize profits.

Corporate ethics policies

As part of more comprehensive compliance and ethics programs, many companies have formulated internal policies pertaining to the ethical conduct of employees. These policies can be simple exhortations in broad, highly-generalized language (typically called a corporate ethics statement), or they can be more detailed policies, containing specific behavioral requirements (typically called corporate ethics codes). They are generally meant to identify the company's expectations of workers and to offer guidance on handling some of the most common ethical problems that might arise in the course of doing business. It is hoped that having such a policy will lead to greater ethical awareness, consistency in application, and the avoidance of ethical disasters.

An increasing number of companies also require that employees attend seminars regarding business conduct, which often include discussion of the company's policies, specific case studies, and legal requirements. Some companies even require that their employees sign agreements stating that they will abide by the company's rules of conduct.

Many companies are assessing the environmental factors that can lead employees to engage in unethical conduct. A competitive business environment may call for unethical behavior. Lying has become expected in fields such as trading. An example of this is the issues surrounding the unethical actions of *Salomon Brothers*.

Not everyone supports corporate policies that govern ethical conduct. Some claim that ethical problems are better dealt with by depending upon employees to use their own judgment.

Others believe that corporate ethics policies are primarily rooted in utilitarian concerns, and that they are mainly to limit the company's legal liability, or to curry public favor by giving the appearance of being a good corporate citizen. Ideally, the company will avoid a lawsuit because its employees will follow the rules. Should a lawsuit occur, the company can claim that the problem would not have arisen if the employee had only followed the code properly.

Sometimes there is disconnection between the company's code of ethics and the company's actual practices. Thus, whether or not such conduct is explicitly sanctioned by management, at worst, this makes the policy duplicitous, and, at best, it is merely a marketing tool.

To be successful, most ethicists would suggest that an ethics policy should be:

- Given the unequivocal support of top management, by both word and example.
- Explained in writing and orally, with periodic reinforcement.
- Doable....something employees can both understand and perform.
- Monitored by top management, with routine inspections for compliance and improvement.
- Backed up by clearly stated consequences in the case of disobedience.
- Remain neutral and nonsexist.

Ethics officers

Ethics officers (sometimes called "compliance" or "business conduct officers") have been appointed formally by organizations since the mid-1980s. One of the catalysts for the creation of this new role was a series of fraud, corruption and abuse scandals that afflicted the U.S. defense industry at that time. This led to the creation of the Defense Industry Initiative (DII), a pan-industry initiative to promote and ensure ethical business practices. The DII set an early benchmark for ethics management in corporations. In 1991, the Ethics & Compliance Officer Association (ECO) – originally the Ethics Officer Association (EOA) – was founded at the Center for Business Ethics (at Bentley College, Waltham, MA) as a professional association for those responsible for managing organizations' efforts to achieve ethically best practices. The membership grew rapidly (the ECOA now has over 1,100 members) and was soon established as an independent organization.

Another critical factor in the decisions of companies to appoint ethics/compliance officers was the passing of the Federal Sentencing Guidelines for Organizations in 1991, which set standards that organizations (large or small, commercial and non-commercial) had to follow to obtain a reduction in sentence if they should be convicted of a federal offense. Although intended to assist judges with sentencing, the influence in helping to establish best practices has been far-reaching.

In the wake of numerous corporate scandals between 2001-04 (affecting large corporations like Enron, WorldCom and Tyco), even small and medium-sized companies have begun to appoint ethics officers. They often report to the Chief Executive Officer and are responsible for assessing the ethical implications of the company's activities, making recommendations regarding the company's ethical

policies, and disseminating information to employees. They are particularly interested in uncovering or preventing unethical and illegal actions. This trend is partly due to the Sarbanes-Oxley Act in the United States, which was enacted in reaction to the above scandals. A related trend is the introduction of risk assessment officers that monitor how shareholders' investments might be affected by the company's decisions. The effectiveness of ethics officers in the marketplace is not clear. If the appointment is made primarily as a reaction to legislative requirements, one might expect the efficacy to be minimal, at least, over the short term. In part, this is because ethical business practices result from a corporate culture that consistently places value on ethical behavior, a culture and a climate that usually emanate from the top of the organization. The mere establishment of a position to oversee ethics will most likely be insufficient to inculcate ethical behaviour: a more systemic programme with consistent support from general management will be necessary.

The foundation for ethical behavior goes well beyond corporate culture and the policies of any given company, for it also depends greatly upon an individual's early moral training, the other institutions that affect an individual, the competitive business environment the company is in and, indeed, society as a whole.

Comprehension

Say whether the following statements are *true* or *false* according to the text:

- 1). A stakeholder is any person, company, or other institution that owns at least one share in a company. A stakeholder may also be referred to as a “stockholder”. Stakeholders are the owners of a company. They have the potential to profit if the company does well, but that comes with the potential to lose if the company does poorly.
- 2). Primary stakeholders: are those ultimately affected, either positively or negatively by corporation's actions. Secondary stakeholders: are the “intermediaries”, that is, persons or organisations who are indirectly affected by corporation's actions.
- 3). The proponents of contract theories argue that a business is someone's property and not a mini-state or a means of distributing social justice.
- 4). Broadly, Gresham's law applies to any process by which inferior products or practices drive out superior ones.
- 5). Compliance officers of a company are officers primarily responsible for overseeing and managing compliance issues within an organization. Generally, they are in charge of overseeing and managing compliance issues within an organization, ensuring, for example, that a company is complying with regulatory requirements, and that the company and its employees are complying with internal policies and procedures. They typically report to the Chief Executive Officer. The responsibilities of the position often include assessing the ethical implications of the company's activities, making recommendations regarding the company's ethical policies, disseminating information to employees; leading enterprise compliance efforts, designing and implementing internal controls, policies and procedures to assure compliance with applicable local, state and federal laws and regulations and third party guidelines; managing audits and investigations into regulatory and compliance issues; and responding to requests for information from regulatory bodies.

6). The foundation for ethical behavior depends only on corporate culture and the policies of any given company.

Part 2. Vocabulary Practice

1. Match the terms with their definitions.

- | | |
|------------------|---|
| 1 watchdog | a) an organization's need to streamline its operations, often combined with layoffs, in order to cut labour costs by reducing the size of the company; |
| 2 pump and dump | b) the demand for more ethical business processes and actions; |
| 3 downsizing | c) to become a public company; |
| 4 welfare | d) a form of microcap fraud that involves artificially inflating (pumping) the price of a stock through false and misleading positive statements, in order to sell the cheaply purchased stock at a higher price; |
| 5 go public | e) employees who report misconduct to a fellow employee or superior within their company or to outside persons or entities (e.g., to lawyers, the media, law enforcement or watchdog agencies, or other local, state, or federal agencies); |
| 6 bottom line | f) the lowest line of the earnings report of a company, on which net profit per share of stock is shown; profits or losses, as of a business; the basic or most important factor, consideration, meaning, etc.; the final or ultimate statement, decision, etc. |
| 7 ethicism | g) health, comfort, happiness, prosperity, and wellbeing in general; financial and other assistance given to people in need; |
| 8 whistleblowers | h) a person or group that acts as a protector against inefficiency, etc. |

2. Complete the sentences using the correct word from the list below.

allege, core, dovetail, professed, lawsuit, agency, benchmark, stake, self-interest, kickback

- 1 The State shall leave the largest portion of personal free _____ to each of its citizens.
- 2 For arranging the contract he got a _____ of \$20,000.
- 3 The new salary deal for railway workers will be a _____ for pay settlements in the public sector.
- 4 He has passed on secret information to a newspaper. This is what they _____, but they are unlikely to be able to prove it.

- 5 The company is on the verge of bankruptcy, and hundreds of jobs are at _____.
- 6 The belief in free enterprise is at the _____ of their political thinking.
- 7 _____, rather than compassion, prompted his large donation to the charity, which he knew would be reported in the press.
- 8 How well do these new ideas _____ into the existing system?
- 9 The victims have started a _____ to get compensation for their injuries.
- 10 The president has _____ his enthusiasm for the scheme.

3. The following sentences define some Business Ethics terms. Which ones?

- 1). A sales tactic in which a bargain-priced item is used to attract customers who are then encouraged to purchase a more expensive similar item.
 a) bait and switch b) bucket shop c) fair trade
- 2). A term describing the ways that corporations from the developed world allegedly claim ownership of, free ride on, or otherwise take unfair advantage of, the genetic resources and traditional knowledge and technologies of developing countries.
 a) bioprospecting b) biopiracy c) attack ad
- 3). Establishing the price of a product or service, rather than allowing it to be determined naturally through free market forces. This procedure is often an illegal practice.
 a) price skimming b) pump and dump c) price fixing
- 4). The dissemination of misleading information by an organization to conceal its abuse of the environment in order to present a positive public image.
 a) attack ad b) ethicism c) greenwash
- 5). An organization's need to streamline its operations, often combined with layoffs, in order to cut labour costs by reducing the size of the company.
 a) outsourcing b) downsizing c) rightsizing
- 6). An administrative approach used to control pollution by providing economic incentives for achieving reductions in the emissions of pollutants.
 a) cap and trade b) fair trade c) greenwash
- 7). A person under contract to work for a definite period of time, usually without pay but in exchange for, for example, transportation, food, drink, clothing, lodging and other necessities.
 a) slave b) indentured servant c) serf
- 8). A brokerage firm that "books" (i.e., takes the opposite side of) retail customer orders without actually having them executed on an exchange.
 a) shell b) bucket shop c) forex scam

4. There is a logical connection among three of the four words in each of the following groups. Which is the odd one out, and why?

1 price skimming – price fixing – pump and dump – bait and switch

2 creative accounting – transfer pricing – earnings management – misleading financial analysis

3 pyramid scheme – stock fraud – microcap stock – forex scam

4 affirmative action – business intelligence – industrial espionage – intellectual property

5 at-will employment – human resource management – labour law – fair trade

6 advertising regulation – false advertising – attack ad – viral advertising

7 patent infringement – patent troll – subliminal message – submarine patent

5. Explain in your own words what is meant in the following quotations from the texts.

1). But he (LaRue Hosmer) contended that businesspeople are likely to reach and act on morally appropriate decisions if they do not lose sight of the fundamental issue of fairness. Those who get sidetracked by issues of profitability and legality in gauging the morality of a business decision, on the other hand, often reach ethically skewed choices.

2). As Mary Scott observed in the *Utne Reader*, “companies that go public, are sold to outside investors, merge with other businesses, and feel the increased competition of businesses based less on values increasingly face an unnerving conflict between their social values and their bottom line.”

3). As David Korten wrote in *Business Ethics*, “all this focus on measures like recycling, cleaning up emissions, contributing to local charities, or providing day care sounds noble, but it's little more than fiddling at the margins of a deeply dysfunctional system.”

4). The economist James McKie wrote that “the primary goal and motivating force for business organizations is profit. The firm attempts to make as large a profit as it can Profits are kept to reasonable or appropriate levels by market competition, which leads the firm pursuing its own self-interest to an end that is not part of its conscious intention: enhancement of the public welfare.”

5). “It is not difficult to discern right from wrong, but grasping the difference is only a first step,” wrote business executive William R. Holland in *Industry Week*. “There must be the will, the inner discipline, the strength, and the character to do the right thing, regardless of the cost. Doing the wrong thing is to disregard the rights of others and inflict harm or grief on them.”

6). As Ben & Jerry's Ice Cream founders Ben Cohen and Jerry Greenfield stated, “a values-led business seeks to maximize its impact by integrating socially beneficial actions into as many of its day-to-day activities as possible. In order to do that, values must lead and be right up there in a company's mission statement, strategy and operating plan.”

7). “It is perfectly possible to make a decent living without compromising the integrity of the company or the individual,” wrote business executive William R. Holland. “Quite apart from the issue of rightness and wrongness, the fact is that

ethical behavior in business serves the individual and the enterprise much better in the long run.”

6. Find in the text “Insights into Business Ethics” English equivalents of the following Russian word combinations.

сравнить преимущества с негативными последствиями; оценить моральность делового решения; контрольно-наблюдательные организации; обеспечить себя и свою семью; пользоваться большей независимостью в принятии решений; преследовать своекорыстные цели; здравый смысл; общественное благосостояние; находиться под угрозой; деловые партнёры; исповедуемые убеждения; компрометировать честность компании; компания, руководствующаяся моральными ценностями; пересмотреть систему оценки деятельности компании; отличать добро от зла; практический результат; вести к цели; сотрудники отдела продаж.

7. Complete the following sentences, using your own words as much as possible, to summarize the text “Theoretical issues in business ethics”.

- 1). Business ethics can be examined from various perspectives, for example
- 2). The principal role of ethics is
- 3). Some economists suggest that the principal purpose of a business is to maximize returns to its owners or shareholders. Thus, under this view, ...
- 4). Other theorists contend that a business has moral duties that extend well beyond serving the interests of its owners or stockholders, and
- 5). Some theorists have adapted social contract theory to business, whereby
- 6). According to Gresham’s law of ethics
- 7). Many companies have formulated corporate ethics policies, i.e.
- 8). To be successful an ethics policy should be
- 9). The creation of such a position as *ethics/compliance officer* was due to
- 10). Ethics/compliance officers are responsible for

8. Fill in the gaps with the correct prepositions.

- 1). In the 1920s, many large American corporations began, 1_____ a wide scale, to establish pension funds, employee stock ownership, life insurance schemes, unemployment compensation funds, limitations 2_____ working hour, and high wages.
- 2). In *The Generous Corporation*, Neil J. Mitchell argues that the reason 3_____ many of these actions was that large corporations had a legitimacy problem.
- 3). Rational capitalists, starting 4_____ Henry Ford, also realized that a better paid work force would be more loyal.
- 4). Of course, pure free market theorists disapprove 5_____ welfare capitalism, and all actions inspired 6_____ “social responsibility” rather than the attempt to maximize profits.
- 5). The benefits of such initiatives are not confined 7_____ those who bear the costs.

6). In a free enterprise, private-property system, a corporate executive is an employee of the owners of the business. He has direct responsibility 8 _____ his employers. That responsibility is to conduct the business 9 _____ accordance 10 _____ their desires, which generally will be to make as much money as possible, while of course conforming 11 _____ the basic rules of the society, both those embodied in law and those embodied in ethical custom.

7). Thus executives should not make expenditures 12 _____ reducing pollution beyond the amount that is required by law or that is 13 _____ the best interest of the firm. To do so is to be guilty 14 _____ spending the stockholders' money.

8). According 15 _____ the *stakeholder model*, business managers have responsibility 16 _____ all the groups of people with a stake 17 _____ or an interest 18 _____ or a claim 19 _____ the firm.

9). Proponents of the stakeholder model suggest that suppliers, customers, employees, and members of the local community should be strongly represented 20 _____ a company's board of directors.

Part 3. Speaking

Give a presentation on one of the following issues. (Use the Glossary!)

OVERVIEW OF ISSUES IN BUSINESS ETHICS

General business ethics

- This part of business ethics overlaps with the philosophy of business, one of the aims of which is to determine the fundamental purposes of a company. If a company's main purpose is to maximize the returns to its shareholders, then it should be seen as unethical for a company to consider the interests and rights of anyone else.
- Corporate social responsibility or CSR: an umbrella term under which the ethical rights and duties existing between companies and society are debated.
- Issues regarding the moral rights and duties between a company and its shareholders: fiduciary responsibility, stakeholder concept v. shareholder concept.
- Ethical issues concerning relations between different companies: e.g. hostile take-overs, industrial espionage.
- Leadership issues: corporate governance.
- Political contributions made by corporations.
- Law reform, such as the ethical debate over introducing a crime of corporate manslaughter.
- The misuse of corporate ethics policies as marketing instruments.

See also: corporate abuse, corporate crime.

Ethics of accounting information

Main article: accounting ethics

- Creative accounting, earnings management, misleading financial analysis.
- Insider trading, securities fraud, bucket shops, forex scams: concern (criminal) manipulation of the financial markets.

- Executive compensation: concerns excessive payments made to corporate CEO's and top management.
- Bribery, kickbacks, facilitation payments: while these may be in the (short-term) interests of the company and its shareholders, these practices may be anti-competitive or offend against the values of society.

Cases: accounting scandals, Enron, WorldCom

Ethics of human resource management

The ethics of human resource management (HRM) covers those ethical issues arising around the employer-employee relationship, such as the rights and duties owed between employer and employee.

- Discrimination issues include discrimination on the bases of age (ageism), gender, race, religion, disabilities, weight and attractiveness. See also: affirmative action, sexual harassment.
- Issues arising from the traditional view of relationships between employers and employees, also known as At-will employment.
- Issues surrounding the representation of employees and the democratization of the workplace: union busting, strike breaking.
- Issues affecting the privacy of the employee: workplace surveillance, drug testing. See also: privacy.
- Issues affecting the privacy of the *employer*: whistle-blowing.
- Issues relating to the fairness of the employment contract and the balance of power between employer and employee: slavery, indentured servitude, employment law.
- Occupational safety and health.

All of the above are also related to the hiring and firing of employees. An employee or future employee cannot be hired or fired on the bases of race, age, gender, religion, or any other discriminatory act.

Ethics of sales and marketing

Main article: marketing ethics

Marketing, which goes beyond the mere provision of information about (and access to) a product, may seek to manipulate our values and behavior. To some extent society regards this as acceptable, but where is the ethical line to be drawn? Marketing ethics overlaps strongly with media ethics, because marketing makes heavy use of media. However, media ethics is a much larger topic and extends outside business ethics.

- Pricing: price fixing, price discrimination, price skimming.
- Anti-competitive practices: these include but go beyond pricing tactics to cover issues such as manipulation of loyalty and supply chains. See: anti-competitive practices, antitrust law.
- Specific marketing strategies: greenwash, bait and switch, shill, viral marketing, spam (electronic), pyramid scheme, planned obsolescence.
- Content of advertisements: attack ads, subliminal messages, sex in advertising, products regarded as immoral or harmful
- Children and marketing: marketing in schools.
- Black markets, grey markets.

See also: memespace, disinformation, advertising techniques, false advertising, advertising regulation

Cases: Benetton.

Ethics of production

This area of business ethics deals with the duties of a company to ensure that products and production processes do not cause harm. Some of the more acute dilemmas in this area arise out of the fact that there is usually a degree of danger in any product or production process and it is difficult to define a degree of permissibility, or the degree of permissibility may depend on the changing state of preventative technologies or changing social perceptions of acceptable risk.

- Defective, addictive and inherently dangerous products and services (e.g. tobacco, alcohol, weapons, motor vehicles, chemical manufacturing, bungee jumping).
- Ethical relations between the company and the environment: pollution, environmental ethics, carbon emissions trading
- Ethical problems arising out of new technologies: genetically modified food, mobile phone radiation and health.
- Product testing ethics: animal rights and animal testing, use of economically disadvantaged groups (such as students) as test objects.

See also: product liability

Cases: Ford Pinto scandal, Bhopal disaster, asbestos / asbestos and the law, Peanut Corporation of America.

Ethics of intellectual property, knowledge and skills

Knowledge and skills are valuable but not easily "ownable" as objects. Nor is it obvious who has the greater rights to an idea: the company who trained the employee, or the employee him/herself? The country in which the plant grew, or the company which discovered and developed the plant's medicinal potential? As a result, attempts to assert ownership and ethical disputes over ownership arise.

- Patent infringement, copyright infringement, trademark infringement.
- Misuse of the intellectual property systems to stifle competition: patent misuse, copyright misuse, patent troll, submarine patent.
- Even the notion of intellectual property itself has been criticised on ethical grounds: see intellectual property.
- Employee raiding: the practice of attracting key employees away from a competitor to take unfair advantage of the knowledge or skills they may possess.
- The practice of employing all the most talented people in a specific field, regardless of need, in order to prevent any competitors employing them.
- Bioprospecting (ethical) and biopiracy (unethical).
- Business intelligence and industrial espionage.

Cases: private versus public interests in the Human Genome Project

Ethics and Technology

The computer and the World Wide Web are two of the most significant inventions of the twentieth century. There are many ethical issues that arise from this technology. It is easy to gain access to information. This leads to data mining, workplace monitoring, and privacy invasion.

Medical technology has improved as well. Pharmaceutical companies have the technology to produce life saving drugs. These drugs are protected by patents and there are no generic drugs available. This raises many ethical questions.

International business ethics

While business ethics emerged as a field in the 1970s, international business ethics did not emerge until the late 1990s, looking back on the international developments of that decade. Many new practical issues arose out of the international context of business. Theoretical issues such as cultural relativity of ethical values receive more emphasis in this field. Other, older issues can be grouped here as well. Issues and subfields include:

- The search for universal values as a basis for international commercial behaviour.
- Comparison of business ethical traditions in different countries.
- Comparison of business ethical traditions from various religious perspectives.
- Ethical issues arising out of international business transactions; e.g. bioprospecting and biopiracy in the pharmaceutical industry; the fair trade movement; transfer pricing.
- Issues such as globalization and cultural imperialism.
- Varying global standards - e.g. the use of child labor.
- The way in which multinationals take advantage of international differences, such as outsourcing production (e.g. clothes) and services (e.g. call centres) to low-wage countries.
- The permissibility of international commerce with pariah states.

Foreign countries often use dumping as a competitive threat, selling products at prices lower than their normal value. This can lead to problems in domestic markets. It becomes difficult for these markets to compete with the pricing set by foreign markets. In 2009, the International Trade Commission has been researching anti-dumping laws. Dumping is often seen as an ethical issue, as larger companies are taking advantage of other less economically advanced companies.

Part 4. Writing.

There are several opposing views on the social responsibilities of business.

- a). Some people argue that the objective of business, and consequently the role of managers, is to make as much money as possible for companies' owners, the stockholders or shareholders.
- b). Other people argue that companies have to be careful never to cheat customers, but for purely business reasons, rather than ethical ones: disappointed customers will not buy any more of your products in future.

c). Still other people insist that companies have social and ethical responsibilities to their customers, their staff, their business partners, their local community, society in general, and the natural environment, that are as important as, or more important than, their responsibility to provide a financial return to their shareholders.

Write an essay of 200-250 words giving your opinion on the subject.

Read these notes before you write your essay.

1. Choose one of these viewpoints and prove its rightness.
2. Try to persuade your readers that it is the only right one.
3. Show the drawbacks of the two others.
4. You may want to take an argument against your opinion and say why that argument is wrong.
5. Plan before you write. Think of 3-5 points to support your view. Make each of these points a paragraph, and give more details and examples where possible.
6. Do not get emotional. Use convincing arguments. Comments like “people who think this are stupid” are not very useful.
7. Although you are expressing your opinion, use “I” as little as possible, because you want to suggest that your ideas are facts. It is better to use an impersonal style.

Here are some useful expressions for this kind of essay.

The problem (issue, phenomenon of ... is (appears) to be (has) always been.../It is a controversial (burning, hot) question.../There is a dispute (discussion, no agreement).../First of all/Firstly/To begin with/Secondly/Finally/What is more/Despite this/In spite of this/In fact/As a matter of fact/In addition/Besides/Moreover/Furthermore/The main drawback (problem) with...is.../So/As a result/Consequently/Therefore/However/On the one hand...On the other hand/In contrast/In conclusion/To sum up/On the whole/All in all/In general/It seems important to add (point out, remind) that.../As critics point out (claim)...

Part 5. Rendering and Discussion.

Render the following Russian article into English and discuss it with a partner.

БИЗНЕС-ЭТИКА: СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ

Санар Мамедов - руководитель департамента образовательных программ

На фоне экономических реформ, развития частного предпринимательства, формирования новых рыночных отношений, а также в условиях привлечения зарубежных инвестиций, необходимость применения новых методов менеджмента приобретает актуальный характер.

Ныне предприниматели из РФ устанавливают отношения не только со своими партнерами из стран СНГ, но также стремятся наладить контакты с зарубежными странами. Однако они, зачастую не обладая информацией о западной системе менеджмента, об их принципах и опытах, испытывают

затруднения в процессе принятия решения, в завоевании доверия зарубежных партнеров, а самое главное, в отстаивании своих прав.

В то же время есть много фактов, свидетельствующих о надувательстве наших предпринимателей зарубежными партнерами. Иностранные инвесторы, налаживая контакты с какой - либо местной компанией, в первую очередь обращают внимание на такие факторы, как доверие к компании, соблюдение ею местных и международных законов, ее репутация среди населения.

В этом плане проблема бизнес - этики все более приобретает актуальный характер. В развитых странах мира к ней относятся с большим вниманием. Потому что, не учитывая этические аспекты бизнеса, невозможно создать нормальные торговые и экономические отношения между странами.

Известно, что развитие в какой - либо стране или в компании возможно в том случае, если члены компании или граждане относятся с доверием и уважением друг к другу. Подобное доверие и уважение основывается на таких понятиях, как социальная ответственность, хороший менеджмент и прозрачность. Вкратце, программа по бизнес - этике определяет ответственность предприятия или компании.

Бизнес - этика также регулирует и обобщает этические поведения сотрудников и других партнеров. Значит, бизнес - этика является средством осуществления двух важных целей компании. Подобный способ помогает руководителям предприятий обеспечить соблюдение устава и правил компании ее сотрудниками и другими партнерами, осуществлять контроль над ними.

С другой стороны, это дает возможность руководителю предприятия создать условия, базирующиеся на ценностях, которые превыше писаных законов. А также создаются такие условия, когда он может достичь более высоких целей.

Основой бизнес - этики являются моральные нормы. Эти нормы основываются на языке, культуре и традиции какой - либо страны и народа. Бизнес - этика имеет также социальную основу, т. е. она является сводом лучше воспринимаемых этических норм и понятий (неписаные законы).

Понятие ценностей подразумевает те из них, которым общество или каждый индивид оказывает свое предпочтение. В полном смысле слова, бизнес - этика является сводом правил и законов бизнеса, которые основываются на общепринятых ценностях. Общественные ценности включают в себя такие качества, как совесть, правильность, уважение, справедливость и др. С точки зрения коммерции, это соответствует качеству товара, удовлетворению покупателей, соблюдению правил в рекламе продукта, здоровью и безопасности.

Деловая этика базируется на уважении интересов не только своей фирмы, но и партнеров, клиентов и общества в целом. Данное правило распространяется также на конкурентов - запрещается наносить им ущерб приемами, выходящими за рамки конкурентной борьбы. Этика выступает за получение благ максимальным числом участников рынка и равные возможности доступа к ним.

Нарушение прав собственности, присвоение закрытой информации, недостоверная реклама, ущемление свободы потребительского выбора,

коммерческий шпионаж вызывают деформацию рыночных отношений, повышают риски и транзакционные издержки. Нечестная информация отталкивает покупателей, дискриминация по непрофессиональным признакам и "переманивание мозгов" искажают отношения на рынке труда. Получение выгодных заказов не на конкурсной основе, а по блату, за взятку или посредством шантажа и угроз также разрушает рынок. Основа современной деловой этики - социальный контракт (неформальное соглашение компании и ее внешнего окружения о единых нормах поведения) и социальная ответственность фирмы (максимальное использование ее преимуществ и сведение к минимуму недостатков, которые затрагивают как участников бизнеса, так и общество в целом).

Этика бизнеса действует на трех соподчиненных иерархических уровнях:

1. Мировой уровень (гипернормы). Эти нормы основаны на общечеловеческих ценностях и зафиксированы в "Принципах международного бизнеса" - всемирном этическом кодексе, принятом в 1994 г. в Швейцарии представителями ведущих компаний и консультантами бизнеса из США, Западной Европы и Японии. В сжатом виде они сводятся к социальной ответственности бизнеса (создание общественных благ, рабочих мест, повышение уровня жизни клиентов, служащих и акционеров, а также населения в целом); модернизации технологий, методов производства, маркетинга и коммуникаций; повышению доверия к бизнесу; уважению правовых норм и обеспечению равных возможностей в конкуренции; признанию верховенства этических норм (некоторые сделки, разрешенные законом, могут быть неприемлемы с точки зрения морали); содействию свободе многосторонней торговли; уважительному отношению к окружающей среде; отказу от противозаконных действий (взятничества, отмывания денег, продажи оружия террористам, наркоторговли). Особо выделяются моральные обязательства компаний и предпринимателей по отношению к следующим категориям лиц:

- покупателям (высокое качество товаров и услуг, честность в рекламе, уважение человеческого достоинства);
- работникам (достойная оплата и условия труда, охрана здоровья и трудоспособности, равные права и возможности трудоустройства);
- владельцам и инвесторам (гарантирование справедливой прибыли на вложенный капитал, свободный доступ к информации, ограниченный лишь рамками закона и условиями конкуренции);
- поставщикам (справедливые и честные отношения с ними, включая ценообразование, лицензирование, отсутствие принуждения и излишних судебных разбирательств, обмен информацией и привлечение к участию в процессе планирования, своевременная оплата поставок и др.);
- конкурентам (взаимное уважение, развитие открытых рынков товаров и капиталов, отказ от использования сомнительных средств достижения конкурентных преимуществ, уважение прав собственности);
- местному населению (соблюдение прав человека, уважение культурной целостности, спонсорские акции, участие компаний в гражданской жизни).

Гипернормы являются главенствующими по отношению к национальным и корпоративным этическим кодексам и правилам.

2. Макроуровень в масштабе отрасли или национальной экономики. Это гипернормы и близкие к ним этические постулаты, реализуемые в отраслевых или национальных кодексах этики бизнеса. Речь идет об уважении частной собственности и рыночной конкуренции, достоверности информации, отсутствии несправедливой дискриминации на рынке труда. Социальные контракты заключаются на макро- и микроуровнях.

3. Микроуровень в масштабе отдельной фирмы и ее клиентов. Это принципы доверия и отсутствия дискриминации в отношениях между поставщиками и покупателями, персоналом и администрацией, менеджерами и акционерами и т. д. Их нарушение влечет различные потери /рост накладных расходов, конфликтные ситуации и др. На данном уровне решаются и постоянно возникающие, особенно в сфере управления людьми частные этические проблемы.

Как сделать эти принципы работающими? Не секрет, что менеджеры, привыкшие к количественным критериям эффективности и испытывающие нехватку времени, нередко стремятся пренебречь этическими решениями, представляющими для них известные трудности. Очень непросто также оперировать разными уровнями этических норм. Гипернормы могут противоречить микроуровневым нормам и другим конкретным задачам бизнеса. Помочь здесь, хотя и в ограниченной степени могут стандартные приемы и некоторые новые рекомендации специалистов по введению этических решений в практику управления.

Идеальных управленческих решений, абсолютно приемлемых для всех заинтересованных сторон, практически не существует. Овладение же стандартными приемами позволяет менеджеру объяснить свое решение заинтересованным сторонам, а последним - оценить качество моральных аргументов.

Имеются два наиболее распространенных принципа построения этической аргументации - принцип утилитаризма и принцип нравственного императива. Согласно принципу утилитаризма действие считается морально оправданным, если оно приносит или имеет тенденцию приносить максимальную пользу максимальному числу лиц.

Суммарная польза сопоставляется с объемом причиняемого ущерба, и если он перевешивает, решение является неэтичным. Если же все альтернативные действия причиняют ту или иную степень ущерба, то выбирается "наименьшее зло".

В соответствии с принципом нравственного императива моральные решения не должны зависеть от конкретного результата (любая взятка есть зло, обман одного клиента так же аморален, как и многих).

Применять на практике оба эти принципа достаточно сложно. Выявить круг "задетых" решением лиц и организаций, просчитать все последствия, а главное, определить, чьими интересами поступиться, - трудоемкая, а иногда невыполнимая задача.

Essential Vocabulary

Abdication – отказ (от права, претензии и т. п.); сложение полномочий

Aberration – заблуждение, отклонение; помрачение ума; забывчивость; изменение, отвлечение, отклонение

Abide (by) – оставаться верным, неизменным (кому-л., чему-л.); следовать (чему-л.), выполнять (что-л.); действовать в соответствии с (чем-л.); придерживаться (чего-л.); принимать (что-л.) во внимание; (быть вынужденным) считаться с (чем-л.)

Abuse – оскорбление; плохое, жестокое обращение; злоупотребление; неправильное употребление или (ис)пользование

Acute – острый, сильный; пронизательный, сообразительный

Adhere (to) – твёрдо держаться, придерживаться чего-либо; оставаться верным (принципам и т.п.)

Adjust (to) – приспособляться, привыкать

Advergame – «адвергейм»: игра, специально спроектированная для продвижения товара, услуги, организации, идеи и т.д.; разрабатывается специально для представления бренда/продукта целевой аудитории в максимально позитивной, игровой форме; решает самые разные задачи: от развития лояльности и стимуляции покупок до детального представления функциональных и потребительских особенностей товаров.

Afflict (with) – беспокоить; страдать; задевать, огорчать; причинять боль; поражать (болезнью)

Agency – действие, деятельность; поддержка, помощь, посредничество, содействие; средство; сила, фактор

Allege – ссылаться (в оправдание, в доказательство); утверждать (особ. без основания); приписывать

Appellation of origin – наименование места происхождения товара

Associate – товарищ, коллега; компаньон, партнер

Awareness – осведомлённость, компетентность

Be at stake – быть поставленным на карту, быть в опасности, находиться под угрозой

Benchmark – веха, этап; точка, начало отсчёта; база (в статистике); исходные данные для сравнительной оценки

Bottom line – практический результат, итог; основной момент

Bribe – взятка

Bribery – взяточничество

Bungee jumping – прыжок (с моста, скалы и т. д.) с помощью эластичного троса

CEO (chief executive officer) – а) (главный) исполнительный директор (один из руководителей корпорации, отвечающий за основную часть её текущей деятельности и исполнение решений совета директоров, при этом часто занимает также пост председателя совета директоров, президента, зам. председателя совета и т.п.) б) генеральный директор (корпорации), директор-распорядитель (фирмы), директор (предприятия) в) мн.: менеджеры высшего звена, руководители корпораций и крупных компаний

Cleaning up emissions – сокращение вредных выбросов

Commission-oriented – ориентированный на комиссионное вознаграждение

Compliance (with) – одобрение, согласие; податливость, покладистость, уступчивость; соответствие (техническим условиям)

Comply (with) – подчиняться (правилам), действовать согласно (правилам); исполнить (просьбу), удовлетворять (запрос)

Comprehensive – всесторонний, полный, всеобъемлющий

Contend – спорить (о чем-л., с кем-л.); полемизировать, дискутировать; отстаивать свое мнение, утверждать

Contribution – пожертвование, взнос (действие, а также вносимая сумма); налог; обложение; вклад (в науку и т. п.) ; сотрудничество (в газете, журнале и т. п.) ; статья (для газеты, журнала); участие в погашении долга

Copyright – авторское право

Core – основной, центральный

Curry favour – заискивать, подлизываться

Cut corners (on) – ловчить, изворачиваться, идти в обход правил, «экономить»

Data mining – добыча данных, обнаружение знаний в базах данных, интеллектуальный анализ данных

Day care – дневная медицинская помощь

Degradation – уменьшение стоимости, важности, цены; упадок, деградация; ухудшение

Deregulation – отмена (гос.) регулирования или контроля (цен и т.п.)

Diffuse – несобранный, неорганизованный; многословный, расплывчатый

Disability – нетрудоспособность (физическая или связанная с ментально-психической сферой); инвалидность

Discern right from wrong – отличать добро от зла; понимать, что правильно, а что нет

Disregard – индифферентность, безразличие, невнимание, равнодушие; невнимательность; неуважение, пренебрежение, игнорирование; пренебрегать, относиться небрежно; игнорировать, манкировать; не обращать внимания, не придавать значения

Disseminate – распространять (учение, взгляды); сеять (недовольство)

Doable – выполнимый

Dovetail – подходить; соответствовать, совпадать; координировать, сочетать, согласовывать

Dumping – демпинг (продажа товаров за границей по ценам ниже их предельно высокой себестоимости)

Duplicity – двуличность, лживость

Efficacy – эффективность, сила; действенность

Emanate – происходить, быть результатом (чего-л.); выпускать, испускать; излучать; выделять

Embrace – охватывать, включать, заключать в себе, содержать

Enhance – увеличивать, усиливать, улучшать (особ. качество, значимость, ценность, важность, привлекательность чего-л.); повышать (цену)

Ethician, ethicist – этик, специалист по этике, преподаватель этики

Exhortation – призыв, увещевание, убеждение; наставление

Expenditure(s) – издержки, расход(ы)

Fair trade – торговля на основе взаимной выгоды

Fiddle – мошенничество, надувательство; мошенничать, совершать махинации; играть (чем-л.); тратить, растрачивать (время, деньги и т. п.)

Fiduciary – хранитель; куратор; опекун, попечитель

Follow the lead of – следовать примеру кого-л.

Fraud – обман; мошенничество, жульничество

Free competition – свободная конкуренция (экономическая ситуация, при которой вмешательство государства сведено к нулю; цены свободно изменяются, подчиняясь колебаниям спроса и предложения)

Gauge – измерять; оценивать (человека, характер)

Generic – непатентованный (о лекарстве)

Governance – власть, управление; руководство

Hostile take-over – враждебное поглощение компании (скупка на рынке одним лицом или группой лиц контрольного пакета акций без согласия руководителей и акционеров компании)

Impact (on) – сильное воздействие, влияние; ударять (по чьим-л. интересам и т. п.), сильно воздействовать

Impart (to) – давать, придавать (чему-л. какое-л. качество), наделять; сообщать, передавать, разглашать (новости, знания)

Impose (on) – облагать (налогом и т. п.); налагать (ограничения, штраф); навязывать

Incentive – побуждение, стимул; мн.: средства поощрения, стимулы

Inculcate (in/into) – прививать, внушать (что-л. кому-л.), вселять в (кого-л. что-л.); внедрять, насаждать

Incumbent (on) – лежащий, возложенный на (об обязанности и т. п.); занимающий пост, должность

Indenture – двусторонний договор или контракт

Inferior – низший (по положению, чину и т. п. относительно кого-л. - to), подчиненный; худший (по качеству), плохой

Inflict (on) – наносить (удар, рану и т. п.); огорчать; причинять (боль, страдание, убыток и т.п.); налагать (наказание)

Infringement – нарушение (закона, обязательства, клятвы и т. п.) ; посягательство (на права, свободу и т. п. - of, on)

Inherently – по сути, своему существу, в действительности, в своей основе

Kickback – откат (неофициальное название части денежных средств, выделяемых на выполнение работ по государственному заказу, которую исполнитель заказа в благодарность за получение данного заказа, работы возвращает заказчику в лице чиновника, руководителя государственного органа; существуют разнообразные формы возврата денежных средств заказчиком со стороны исполнителей заказа, например зачисление заказчиков в число исполнителей конкретной работы по заказу и выплата им заработной платы из средств, полученных от заказчика на выполнение работы за счет завышения объемов или недоплаты реальным исполнителям)

Laudable – похвальный, достойный похвалы
Lawsuit – судебный процесс; иск; тяжба (against; over)
Lay off – увольнять
Legitimate – законный, легальный; легитимный; разумный, правильный, логичный; приемлемый; допустимый
Manslaughter – человекоубийство; непредумышленное убийство
Maximize returns – максимизировать доходы
Misleading – вводящий в заблуждение, обманчивый
Misuse – неправильное использование; злоупотребление
Offend (against) – погрешить (против чего-л.); нарушить (что-л.)
Outcome – исход, итог, последствие, результат
Outsource – размещать производство в компании-аутсорсере (переводить производство или его часть из региона с более дорогой рабочей силой в регион с менее дорогой, тем самым снижая себестоимость)
Outsourcing – аутсорсинг (передача организацией определённых бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области. В отличие от услуг сервиса и поддержки, имеющих разовый, эпизодический, случайный характер и ограниченных началом и концом, на аутсорсинг передаются обычно функции по профессиональной поддержке бесперебойной работоспособности отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного (не менее 1 года) контракта)
Overlap – частично покрывать; заходить один за другой; перекрывать; частично совпадать
Pariah – пария, изгнанник, изгой, отверженный
Pertain – принадлежать; относиться, иметь отношение (to - к чему-л.); быть свойственным; подходить, подходить
Posit – постулировать, класть в основу доводов; утверждать
Professed – открыто заявленный, исповедуемый
Professional advancement – профессиональный рост, продвижение по службе
Prolifrate – распространяться (о знаниях и т.п.); быстро увеличиваться (о количестве), разрастаться; производить в большом количестве
Prone – склонный к чему-либо, предрасположенный к чему-либо
Public welfare – общественное благосостояние
Punitive – карательный; связанный с применением наказания; штрафной
Pursue one's self-interest – преследовать свои (корыстные) интересы
Reconciliation – улаживание (споров, конфликтов и т. п.); урегулирование (разногласий и т. п.); взаимодействие, согласование, согласованность (в чем-л.)
Recycling – утилизация отходов
Repercussion (usu. pl.) – отражение, ответное действие; влияние; последствия
Sales force – сотрудники отдела продаж, менеджеры по продажам, продавцы
Savvy – сообразительность, находчивость, смысленность; здравый смысл
Sentence – приговор, осуждение, обвинительное заключение; наказание, мера наказания
Sexist – пренебрежительно относящийся к женщинам, уклоняющийся от приёма женщин на работу и т.п.

Sexual harassment – сексуальные домогательства (в основном на работе)

Steer – править рулем, управлять (автомобилем и т. п.); вести судно; направлять в какое-л. русло, руководить; следовать, идти (по определенному курсу)

Take-over – поглощение (приобретение одной компанией контрольного пакета акций другой компании)

Umbrella – наиболее широкий, всеохватывающий

Veneer – внешний лоск, налет; показуха, видимость; придавать внешний лоск (чему-л.); маскировать (что-л.)

Vitality – жизнеспособность; жизненность, жизнестойкость; живучесть; живость, энергия, энергичность

Watchdog – лицо или группа лиц, следящие за тем, чтобы компании, фирмы и т. п. не совершали противозаконных или безответственных действий

Whistleblower – 1) активный гражданин, который предаст гласности наблюдаемые или предполагаемые факты нарушения закона; инициатор расследований, источник информации) 2) разоблачитель, свидетель, правдолюб (человек, который открыто критикует деятельность своей организации) 3) доносчик

Whistleblowing – 1) обращение в компетентные органы о нарушении закона 2) гражданская активность, связанная с разоблачением противоправных действий 3) доносительство

White-collar crime – преступления "белых воротничков" (мошенничество, обман, подделки, взяточничество, различные аферы и прочие подобные преступления, которые относятся к коммерческой деятельности и не имеют насильственного характера)

Wield – владеть, иметь в своем распоряжении; обладать (властью, авторитетом, влиянием и т.д.); уметь обращаться

Workmanship – искусство, мастерство, умение; квалификация

Glossary

Advertising regulation – the laws and rules defining the ways in which products can be advertised in a particular region. Rules can define a wide number of different aspects, such as placement, timing, and content.

Affirmative action – a policy or a program that seeks to redress past discrimination through active measures to ensure equal opportunity, as in education and employment.

Anti-competitive practices – business or government practices that prevent and/or reduce competition in a market (e.g., restraint of trade).

Antitrust – regulating or opposing trusts, monopolies, cartels or similar organizations. **Antitrust law** – any law directed against trusts or business monopolies because of their bad effect on trade.

Attack ad – an advertisement whose message is meant as an attack against a competitor. Attack ads often form part of negative campaigning or smear campaigns, and in large or well-financed campaigns, may be disseminated via mass media.

At-will employment – a doctrine of American law that defines an employment relationship in which either party can break the relationship with no liability, provided there was no express contract for a definite term governing the employment relationship and that the employer does not belong to a collective bargain (i.e., a union). Under this legal doctrine: “Any hiring is presumed to be “at will”; i.e., the employer is free to discharge individuals “for good cause, or bad cause, or no cause at all”, and the employee is equally free to quit, strike, or otherwise cease work.” Several exceptions to the doctrine exist, especially if unlawful discrimination is involved regarding the termination of an employee. As a means of downsizing, such as closing an unprofitable factory, a company may terminate employees en masse. However, there are legal limitations upon the employer's ability to terminate without reason.

Bait and switch – a sales tactic in which a bargain-priced item is used to attract customers who are then encouraged to purchase a more expensive similar item.

Biopiracy – a term describing the ways that corporations from the developed world allegedly claim ownership of, free ride on, or otherwise take unfair advantage of, the genetic resources and traditional knowledge and technologies of developing countries.

Bioprospecting – a more positive term more commonly used by supporters of commercialization of traditional medicines. While there is still no hard definition, media and academia use this less pejorative term when speaking about endeavors to capitalize on indigenous knowledge of natural resources. However, bioprospecting may also describe the search for previously unknown compounds in organisms that have never been used in traditional medicine.

Bucket shop – a brokerage firm that “books” (i.e., takes the opposite side of) retail customer orders without actually having them executed on an exchange.

Business intelligence (BI) – skills, technologies, applications and practices used to help a business acquire a better understanding of its commercial context. Business intelligence may also refer to the collected information itself. BI technologies provide historical, current, and predictive views of business operations. Common functions of business intelligence technologies are reporting, OLAP (online analytical processing), analytics, data mining, business performance management, benchmarking, text mining, and predictive analytics. Business intelligence often aims to support better business decision-making. Thus a BI system can be called a decision support system (DSS).

Call centre – an office where staff carry out an organization’s telephone transactions.

Child labour – the employment of children at regular and sustained labour. This practice is considered exploitative by many international organizations and is illegal in many countries. Child labour was utilized to varying extents through most of history, but entered public dispute with the advent of universal schooling, with changes in working conditions during the industrial revolution, and with the emergence of the concepts of workers' and children's right. In many developed countries, it is considered inappropriate or exploitative if a child below a certain age works (excluding household chores or school-related work). An employer is usually

not permitted to hire a child below a certain minimum age. This minimum age depends on the country and the type of work involved.

Corporate crime – crimes committed either by a corporation, or by individuals that may be identified with a corporation or another business entity.

Corporate governance – the set of processes, customs, policies, laws, and institutions affecting the way a corporation (or company) is directed, administered or controlled. Corporate governance also includes the relationships among the many stakeholders involved and the goals for which the corporation is governed.

Corporate manslaughter – a crime in several jurisdictions. It enables a corporation to be punished and censured for culpable conduct that leads to a person's death. This extends beyond any compensation that might be awarded in civil litigation or any criminal prosecution of an individual (including an employee or contractor). The *Corporate Manslaughter and Corporate Homicide Act 2007* came into effect in the UK on 6 April 2008.

Creative accounting and earnings management – management's attempts to "fool around" with its accounting in order to overstate net income, i.e. accounting practices that may follow the letter of the rules of standard accounting practices, but certainly deviate from the spirit of those rules. They are characterized by excessive complication and the use of novel ways of characterizing income, assets, or liabilities and the intent to influence readers towards the interpretations desired by the authors. Examples of income management also include selling off low-cost basis assets to report gains, unjustifiably lengthening the expected life of an asset to reduce expense (e.g., depreciable life), and under-accruing expenses (e.g., bad debt provisions). The terms "innovative" or "aggressive" are also sometimes used. The terms as generally understood refer to systematic misrepresentation of the true income and assets of corporations or other organizations. "Creative accounting" is at the root of a number of accounting scandals, and many proposals for accounting reform - usually centering on an updated analysis of capital and factors of production that would correctly reflect how value is added.

Cultural imperialism – the practice of promoting, distinguishing, separating, or artificially injecting the culture of one society into another. It is usually the case that the former belongs to a large, economically or militarily powerful nation and the latter belongs to a smaller, less important one. *Cultural imperialism* can take the form of an active, formal policy or a general attitude. The term is usually used in a pejorative sense, usually in conjunction with a call to reject foreign influence.

Daycare – occupation, treatment, or supervision during the working day for people who might be at risk if left on their own.

Downsizing – an organization's need to streamline its operations, often combined with layoffs, in order to cut labour costs by reducing the size of the company.

Emissions trading (or emission trading) – an administrative approach used to control pollution by providing economic incentives for achieving reductions in the emissions of pollutants. It is sometimes called **cap and trade**.

Ethicism – the demand for more ethical business processes and actions.

Executive compensation – how top executives of business corporations are paid. This includes a basic salary, bonuses, shares, options and other company benefits.

Over the past three decades, executive compensation has risen dramatically beyond the rising levels of an average worker's wage. Executive compensation is an important part of corporate governance, and is often determined by a company's board of directors.

Facilitating payment – a certain type of payment to foreign officials which is not considered to be bribery according to legislations of some states as well as in the international anti-bribery conventions, e.g., coming from the Organization for Economic Cooperation and Development - OECD.

Fair trade – a term used in retailing that refers to an agreement between a manufacturer and retailers that the manufacturer's product be sold at or above an agreed-upon price. In many states, fair-trade agreements were incorporated into and enforceable by state laws. However, in 1975, Congress passed the Consumer Goods Pricing Act, which prohibits the use of resale price maintenance laws in interstate commerce. This act has worked to effectively eliminate fair-trade arrangements.

False advertising or deceptive advertising – the use of false or misleading statements in advertising. As advertising has the potential to persuade people into commercial transactions that they might otherwise avoid, many governments around the world use regulations to control false, deceptive or misleading advertising.

Forex (or foreign exchange) scam – any trading scheme used to defraud traders by convincing them that they can expect to gain a high profit by trading in the foreign exchange market.

Globalization – the tendency of investment funds and businesses to move beyond domestic and national markets to other markets around the globe, thereby increasing the interconnectedness of different markets. Globalization has had the effect of markedly increasing not only international trade, but also cultural exchange.

Go public – to become a public company.

Greenwash – the dissemination of misleading information by an organization to conceal its abuse of the environment in order to present a positive public image.

Grey market – 1. An unofficial market where new issues of shares are bought and sold before they become officially available for trading on the stock exchange. 2. The sale or import of goods by unauthorized dealers.

HMO (health maintenance organization) – a corporation financed by insurance premiums whose member physicians and professional staff provide curative and preventive medicine within certain financial, geographic, and professional limits to enrolled volunteer members and their families.

Human resource management – a term that is replacing personnel management and implying that personnel managers should not merely handle recruitment, pay, and discharging, but should maximize the use of an organization's human resources.

Indentured servant – a person under contract to work for a definite period of time, usually without pay but in exchange for, for example, transportation, food, drink, clothing, lodging and other necessities.

Industrial espionage – actions directed toward the acquisition of information on industrial production facilities, techniques, or capabilities through clandestine operations. Acquisition of trade secrets from business competitors. Industrial spying is a reaction to the efforts of many businesses to keep secret their designs, formulas,

manufacturing processes, research, and future plans. Trade secrets may find their way into the open market through disloyal employees or through various other means. Penalties against those found guilty range from an injunction against further use of the knowledge to substantial damages.

Insider trading – the illegal buying or selling of securities on the basis of information that is unavailable to the public, i.e. practice of buying and selling shares in a company's stock by that company's management or board of directors, or by a holder of more than 10% of the company's shares. Managers may trade their company's stock as long as they disclose their activity within ten days of the close of the month within the time the transactions took place. However, it is illegal for insiders to trade on the basis of their knowledge of material corporate developments that have not been announced publicly. Developments that would be considered *material* include news of an impending takeover, introduction of a new product line, a divestiture, a key executive appointment, or other news that could affect the company's stock positively or negatively. Insider trading laws have been extended to other people who have knowledge of these developments but who are not members of management, including investment bankers, lawyers, printers of financial disclosure documents, or relatives of managers and executives who learn of these material developments.

Intellectual property – a product of the intellect that has commercial value, including copyrighted property such as literary or artistic works, and ideational property, such as patents, appellations of origin, business methods, and industrial processes.

Labour law (or employment law) – the body of laws, administrative rulings, and precedents which address the legal rights of, and restrictions on, working people and their organizations. As such, it mediates many aspects of the relationship between trade unions, employers and employees.

Marketing in schools – a widespread phenomenon in which schools sign contracts allowing certain businesses to conduct marketing activities in school facilities — primarily advertising. For example, a school might allow only one brand of soft drink to be sold in vending machines on the campus; in return, the soft drink company would provide compensation to the school (frequently money, but it may provide other compensation as well, such as building new facilities or paying for school supplies). The phrase usually refers to arrangements by elementary schools or high schools, rather than higher education; because this marketing is seen as targeting children, it is very controversial.

Memespace – an abstract cultural container populated by memes. Memes are similar to genes and viruses in that they tend to propagate, evolve, corrupt and mutate. All these actions take place in the memespace. As a direct result, the memespace is considered volatile and prone to errors and corruption without rigorous error correction. Memetic engineering, marketing, advertising, brainwashing, disinformation, doctrine, evangelism, indoctrination, education, groupthink, promotion, propaganda, publicity, and other forms of cultural mutation develop in the memespace. The concept of the memespace requires a belief that the mind – and the collective mind, culture – is programmable. Memespace is adapted from namespace

and assumes that human culture is programmable. In programming parlance, the memesphere is defined as cultural standard input while the memespace is defined as the cultural namespace.

Microcap stock – this term applies to companies with low or “micro” capitalizations, meaning the total value of the company’s stock. Microcap companies typically have limited assets.

Misleading financial analysis – financial analysis of an organization used to misrepresent the organization, its situation or its prospects. This type of deceit is sometimes used to obtain money by misdirecting people to invest in a stock market bubble, profiting (or assisting others to profit) from the increase in value, then removing funds before the bubble collapses, for instance in a stock market crash. Regulators exist to try to prevent such fraud.

Occupational safety and health – a cross-disciplinary area concerned with protecting the safety, health and welfare of people engaged in work or employment. The goal of all occupational safety and health programs is to foster a safe work environment. As a secondary effect, it may also protect co-workers, family members, employers, customers, suppliers, nearby communities, and other members of the public who are impacted by the workplace environment. It may involve interactions among many subject areas, including occupational medicine, occupational (or industrial) hygiene, public health, safety engineering, chemistry, health physics, ergonomics, toxicology, epidemiology, environmental health, industrial relations, public policy, sociology, and occupational health psychology.

Pariah state – one whose conduct is considered to be out of line with international norms of behavior.

Patent infringement – act of trespassing upon the rights secured by a patent. The test of infringement is whether the device in question does substantially the same work in substantially the same way and accomplishes the same result as the device that has been patented. Copyrights and trademarks can also be the subject of an infringement action.

Patent troll – a pejorative term used for a person or company that enforces its patents against one or more alleged infringers in a manner considered unduly aggressive or opportunistic, often with no intention to manufacture or market the patented invention.

Planned obsolescence – marketing practice whereby products are designed to become out of date long before they actually need replacement. Planned obsolescence capitalizes on such things as material wear-out, style changes, or functional changes and is said by its critics to increase waste, resource shortages, and environmental pollution. However, advocates of planned obsolescence consider it a means of satisfying changing consumer demands.

Political contributions – amounts of money that individuals and interest groups can contribute to political campaigns.

Price discrimination – charging a different price for a different product or to a different buyer without any true cost differential to justify the different price. Buyers may be discriminated against on the basis of income, ethnicity, age, or geographic location. For price discrimination to succeed, other entrepreneurs must be unable to

purchase goods at the lower price and resell them at a higher one. An agreement to charge a better price for the same product to one buyer versus another may constitute a violation of antitrust laws.

Price fixing – establishing the price of a product or service, rather than allowing it to be determined naturally through free market forces. This procedure is often an illegal practice.

Price skimming – a pricing strategy in which a marketer sets a relatively high price for a product or service at first, then lowers the price over time. It is a temporal version of price discrimination/yield management. It allows the firm to recover its sunk costs quickly before competition steps in and lowers the market price.

Product liability – the area of law in which manufacturers, distributors, suppliers, retailers, and others who make products available to the public are held responsible for the injuries those products cause.

Pump and dump – a form of microcap fraud that involves artificially inflating (pumping) the price of a stock through false and misleading positive statements, in order to sell the cheaply purchased stock at a higher price.

Pyramid scheme – a fraudulent moneymaking scheme in which people are recruited to make payments to others above them in a hierarchy while expecting to receive payments from people recruited below them. Eventually the number of new recruits fails to sustain the payment structure, and the scheme collapses with most people losing the money they paid in.

Securities fraud (stock fraud or investment fraud) – a practice in which investors make purchase or sale decisions on the basis of false information, frequently resulting in losses, in violation of the securities laws.

Shill – an associate of a person selling goods or services, who pretends to have no association with the seller and assumes the air of an enthusiastic customer. The intention of the shill is, using crowd psychology, to encourage others unaware of the set-up to purchase said goods or services.

Slavery – hard work done in harsh conditions for low pay.

Spam – unwanted or unsolicited commercial e-mail message from someone you do not know or with whom you do not have an established business relationship. Spam is the electronic equivalent of junk mail. Internet etiquette demands that marketers refrain from sending e-mail to consumers who have not indicated an interest in communicating with them. Several states have enacted or proposed legislation against spam. The Direct Marketing Association urges Internet marketers to utilize an opt-in mechanism, allowing consumers to give or rescind permission for e-mails to be sent.

Stakeholders – people who have an interest in the conduct of a business, which might include the shareholders, directors, and management of this business, as well as the employees, customers, vendors, the local community, or even society as a whole.

Strike breaking – making a strike ineffectual by working or by taking the place of those on strike.

Subliminal message – a signal or message embedded in another medium, designed to pass below the normal limits of the human mind's perception. These messages are unrecognizable by the conscious mind, but in certain situations can affect the

subconscious mind and can negatively or positively influence subsequent later thoughts, behaviors, actions, attitudes, belief systems and value systems.

Submarine patent – an informal term for a patent first published and granted long after the initial application was filed. By analogy with a submarine, its presence is unknown to the public; it stays *under water*, i.e., unpublished, for long periods, then *emerges*, i.e., granted and published, and surprises the relevant market.

Transfer pricing – the pricing of contributions (assets, tangible and intangible, services, and funds) transferred *within* an organization. For example, goods from the production division may be sold to the marketing division, or goods from a parent company may be sold to a foreign subsidiary. Since the prices are set within an organisation (i.e. controlled), the typical market mechanisms that establish prices for such transactions between third parties may not apply. The choice of the transfer price will affect the allocation of the total profit among the parts of the company. This is a major concern for fiscal authorities who worry that multi-national entities may set transfer prices on cross-border transactions to reduce taxable profits in their jurisdiction. This has led to the rise of transfer pricing regulations and enforcement, making transfer pricing a major tax compliance issue for multi-national companies.

Underground economy or **black market** – a market where all commerce is conducted without regard to taxation, law or regulations of trade. The term is also often known as the **underdog**, **shadow economy**, **black economy**, **parallel economy** or **phantom trades**.

Union busting – a term used by trade unions and others to describe a wide range of activities undertaken by employers, their proxies, and governments, which hinder workers from freely organizing, joining and maintaining trade unions.

Viral marketing and **viral advertising** – marketing techniques that use pre-existing social networks to produce increases in brand awareness or to achieve other marketing objectives (such as product sales) through self-replicating viral processes, analogous to the spread of pathological and computer viruses. It can be word-of-mouth delivered or enhanced by the network effects of the Internet. Viral promotions may take the form of video clips, interactive Flash games, advergames, e-books, brandable software, images, or even text messages. The basic form of viral marketing is not infinitely sustainable. The goal of marketers interested in creating successful viral marketing programs is to identify individuals with high Social Networking Potential (SNP) and create Viral Messages that appeal to this segment of the population and have a high probability of being passed along.

Workplace surveillance – a way of monitoring the activities of employees. Today's businesses often use information technology in their operations and communications. Business leaders have concerns related to employee misuse of available technologies. Technology appropriate use policies are being developed by some businesses as a way to protect business interests. These policies define employee use that is appropriate and other uses that are subject to scrutiny. Businesses are also implementing surveillance systems.

Yield management (or **revenue management**) – the process of understanding, anticipating and influencing consumer behavior in order to maximize revenue or profits from a fixed, perishable resource (such as airline seats or hotel room

reservations). This process was first discovered by Dr. Matt H. Keller. The challenge is to sell the right resources to the right customer at the right time at the right price. This process can result in price discrimination, where a firm charges customers consuming otherwise identical goods or services a different price for doing so. Yield management is a large revenue generator for several major industries; Robert Crandall, former Chairman and CEO of American Airlines, has called yield management "the single most important technical development in transportation management since we entered deregulation."

References

1. АБВУУ Lingvo 11 // Электронный словарь
2. Business ethics // Wikipedia, the free encyclopedia [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://en.wikipedia.org/wiki/Business_ethics
3. Overview of issues in business ethics (from Wikipedia) // Articles.gourt.com [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://articles.gourt.com/en/Business%20ethics>
4. Theoretical issues in business ethics // (from Wikipedia) // Articles.gourt.com [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://articles.gourt.com/en/Business%20ethics>
5. Insights into Business Ethics // Small Business Encyclopedia: Business Ethics // Answers.com ReferenceAnswers [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.answers.com/topic/business-ethics>
6. Answers.com ReferenceAnswers– Электронные словари [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.answers.com/>
7. Мамедов С. Бизнес-этика: современные подходы // HR-Portal: Сообщество профессионалов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/biznes-etika-sovremennye-podkhody> //
8. Центры Делового Развития, Санкт-Петербург, Россия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.bdcspb.ru/cgi-bin/bdc11_out.pl?action=news&id=106578481022115// Деловая пресса от 21.01.2003[Электронный ресурс]. – Режим доступа http://www.businesspress.ru/newspaper/article_mId_21960_aId_141289.html
9. Ian MacKenzie. English for Business Studies. Cambridge University Press, 2002, 208 стр.