Задача 1 Домик в Германии

Компания Kaiser Estate находится в Мюнхене и помогает жителям России купить недвижимость в Германии без посредников. Однако на рынке довольно много подобных предложений, в том числе и от московских посредников. Как же немецкой компании заявить о себе и стать известной в России?

– Клиенты приходят к нам в основном через знакомых, – рассказывает генеральный директор Kaiser Estate Борис Бронштейн. – Однако нам хочется увеличить поток клиентов, и мы пробуем различные маркетинговые инструменты.

Когда Kaiser Estate начал свое продвижение в России, он столкнулся с некоторыми проблемами. В ТОПе Яндекса уже находилось несколько десятков конкурентов, поэтому решено было не концентрироваться на по исковой оптимизации. Контекстная реклама довольно быстро принесла результаты, но компания продолжала искать способы продвижения. Была запущена реклама в социальных сетях, однако она не принесла практически никакого результата. Общение на форумах, в блогах, участие на выставке недвижимости в Москве давало свои результаты, но довольно скромные.

Была выдвинута идея – предложить партнерство московским риелторам, с достойными комиссионными. Однако риелторы встретили предложение не особо активно. Реклама в газетах и журналах в настоящий момент выходит за рамки бюджета, однако в будущем будет задействована.

У конкурентов, особенно находящихся в Москве, клиентов вполне хватает. Большинство из них являются посредниками, некоторые из них даже передают клиента в Kaiser Estate, таким образом клиент переплачивает. Возможно, россиянам очень важен личный контакт, и поэтому они более охотно работают с посредниками, нежели напрямую с немецкой компанией.

Вопросы:

1. Раскройте связь международного менеджмента с процессами глобализации и интернационализации.

2. Проанализируйте маркетинговый профиль российских покупателей недвижимости в Германии.

3. Систематизируйте и проанализируйте факторы, влияющие (позитивно и негативно) на выбор россиянами немецкой фирмы – продавца недвижимости российским покупателям.

4. Предложите и обоснуйте рекомендации по повышению эффективности коммуникативного микса.

**Задача №2 Разработка стратегии выхода компании на международном рынке**

Крупная немецкая фармацевтическая фирма достаточно хорошо известна на европейском рынке своей продукцией. В СНГ и России она активно работает не так давно. Оценив свой потенциал на этом рынке, руководство компании пришло к выводу, что к 2021 г. ей надо быть готовой к значительному увеличению товарооборота на территории СНГ, так как помимо распространения товара на Украине, Белоруссии и РФ ожидается появление спроса на лекарства в Казахстане, Узбекистане, Таджикистане и увеличение поставок в различные регионы РФ.

В связи с этим руководство компании находится на этапе разработки своей стратегии на ближайшие годы. До сих пор компания держала свой товар на складе в Москве, что соответственно резко увеличивало издержки из-за высоких цен на связанные с этим услуги.

Компания, получая заказ на небольшую партию товара, пересылала товар клиенту за его счет. Однако в связи с меняющимся положением, распространением географии поставок, увеличением партий грузов и расширением ассортимента руководство фирмы стремится к сочетанию требований клиентов с минимизацией собственных затрат и увеличением прибыли на единицу реализованного товара.

Компания должна проанализировать ситуацию по всем критериям и принять оптимальное решение по результатам изучения следующих факторов:

Развитие производства

• Следует ли компании организовать производство товара на территории стран СНГ или РФ? Если да, то определить сбалансированный вариант его расположения, учитывая, что, кроме Москвы, товар распространяется в С.-Петербурге, Н. Новгороде, Самаре, Екатеринбурге, Новосибирске, Краснодаре. Просчитать варианты стоимости транспортировки сырья или комплектующих изделий для организации производства.

Планирование запасов, складирование, хранение товара

• Следует ли компании держать свой товар в необходимых количествах в созданных региональных дистрибьюторских центрах? Если да, то как это отразится на цене товара (включать ли затраты в издержки на реализацию, уменьшая тем самым собственную прибыль, или повышать цену на препараты).

• Стоит ли компании строить собственные склады при варианте создания постоянных запасов лекарств или арендовать уже имеющиеся местные структуры?

• На каких базисных условиях следует заключать контракты купли-продажи? Это означает принятие решений по следующим основным проблемам, связанным с транспортировкой:

Выбор базиса поставки, проработка транспортных условий контракта

а) выбор условия, которое предполагает доставку груза самой фармацевтической фирмой до покупателя или передачу товара на территории продавца без международной перевозки;

б) какие издержки при различных вариантах товародвижения включаются в цену товара, зафиксированную в контракте;

в) кто, фирма-продавец или покупатель, и до какого момента отвечает за последствия случайной гибели или повреждения товара в процессе доставки.

При любом базисе поставки фармацевтическая фирма должна разработать транспортные условия торговой сделки, которые позволят скоординировать все этапы и функциональные области доставки (перевозка, экспедирование, таможенное оформление, хранение в транспортных узлах и т. д.).

Если фирма по согласованию с партнером выбирает базисное условие контракта, предусматривающее доставку товара до покупателя, то необходимо продумать вопрос о том, следует ли компании организовать транспортировку товаров непосредственно до покупателей по системе «точно в срок», т. е. наладить быструю и бесперебойную перевозку товара в необходимом ассортименте, количестве, в требуемое время, без больших складских запасов. Если да, то провести расчет полных издержек по альтернативным вариантам доставки и видам транспорта.

Если используется автотранспорт – приобретать ли собственный подвижной состав или пользоваться услугами перевозчиков, выбирая их по критериям, выработанным менеджером по транспорту или менеджером-логистиком в зависимости от специфики деятельности фирмы.

Выявить наличие развитой транспортной инфраструктуры в предполагаемых районах сбыта.

Правовая среда базиса

Определить условия и перспективы развития законодательства стран СНГ в отношении деятельности иностранных компаний на их территории.

Административные расходы

Следует ли создавать региональные представительства фирмы, если да, то кто будет ими руководить (иностранный или национальный гражданин), определить наличие квалифицированного персонала и т. д.

Информационный блок

Организация информационной взаимосвязи между всеми функциональными областями, в том числе с помощью компьютерных средств связи.

Задача №3

Оффшорный бизнес в России и проблемы его контроля. Прежде всего стоит отметить, что оффшоры – это законный и в то же время один из наиболее результативных способов приведения системы налоговых выплат к наилучшему и наиболее оптимальному механизму. С английского языка оффшор («off-shore») может быть интерпретировано как словосочетание «вне границ». Оффшоры являются компаниями, действующими в странах, на территории которых принято особое налоговое законодательство. Основополагающей чертой оффшорных стран является тот факт, что компании-нерезиденты, имеющие регистрацию на территории данной страны, полностью или частично освобождаются от налоговых выплат.

В некотором отношении оффшорные зоны являются важным элементом экономической деятельности. Например, они необходимы крупным компаниям, ориентирующим свой бизнес на внешний рынок, поскольку способствуют решению проблем привлечения иностранных кредитов и инвестиций, и помогают решать вопросы относительно создания наиболее эффективных юридических баз по разрешению споров. Кроме того, при определенных условиях невозможно произвести реализацию крупных международных проектов без использования компаний – оффшоров (например, экспортные газопроводы «Северный поток» или «Голубой поток»). В определенных рамках оправдывается привлечение оффшорных компаний при осуществлении сделок по слиянию или поглощению, или в связи с проведением IPO на иностранных финансовых рынках, в целях сведения к минимуму рисков в правовой сфере и рисков неполучения платежей.

Итак, в российской предпринимательской деятельности активно практикуется использование оффшорных юрисдикций, что, в свою очередь, имеет свои достоинства и недостатки. Что касается плюсов, то тут играют важную роль следующие факторы:

1 Снижение налоговых выплат. Данный фактор выражает самый существенный аргумент «за» формирование оффшорной компании. При этом можно не просто сократить выплаты по налогам, но и получить реальные налоговые освобождения при верном выборе из существующих оффшорных стран или зон.

2 Коммерческая информация не подлежит огласке или распространению, что обеспечивается несколькими причинами. Основным фактором является принцип закрытости сведений о реальных собственниках компаний для третьих лиц, действующий в странах оффшорах. Кроме этого, зачастую в роли владельца фирмы значится подставной человек, а на истинного собственника подписана генеральная доверенность, которая позволяет производить торговые, финансовые, хозяйственные и другие типы операций от имени компании. Следовательно, подобные меры позволяют обеспечить как бы двойную засекреченность внутренней информации предприятия.

3 Вероятность использования дополнительных возможностей коммерческой деятельности. Гибкое законодательство оффшорных стран предоставляет собственникам оффшорных компаний широкий спектр действий на мировых финансовых рынках: заключение кредита в любом банке мира, возможность нетрадиционной формы ведения бизнеса, закрытой или отсутствующей на внутреннем рынке страны.

Неблагоприятные же факторы определяются возникновением ряда проблем, связанных с практикой использования Россией оффшоров:

1 Зачастую чиновники воспринимают создание оффшорной фирмы как способ сведения налоговых выплат к нулю. Даже при условии чистоты сделки в юридическом плане, существует возможность развития сложностей при ведении бизнеса. В данном случае это может означать увеличение затрат на подкупы и т. п.

2 Налоговое законодательство на территории оффшорных зон подвержено быстрому изменению. Из-за непредсказуемой смены политики на территории оффшора можно даже лишиться оффшорной компании.

3 Оффшоры не имеют права размещения своих акций в России и на многих важных биржах за границей, поэтому им гораздо труднее привлекать капитал.

4 Многие зарубежные предприятия предпочитают брать себе в партнеры «обычные» фирмы, нежели сомнительные оффшоры, воспринимающиеся ими в качестве худших партнеров в бизнесе.

Другой проблемой является тот факт, что на территории Российской Федерации правомочия оффшоров формируют совокупность нестыковок между интересами частных фирм и интересами государства.

Что касается бизнеса, то смысл и мотивации применения возможностей оффшоров различными организациями в нашей стране значимо выделяется на фоне мировой практики использования оффшоров, что проявляется в следующем:

1 Для российских компаний основным мотивирующим фактором является не снижение налоговых выплат, а возможность защиты бизнеса и прав собственности от чиновничьего и криминального рейдерства. Главным образом подобные проблемы касаются регионального бизнеса. Поэтому популярность оффшорных зон растет среди представителей российского бизнеса. При этом выбор обычно падает на такие оффшоры, которые работают на базе английского права, поскольку их юрисдикция дает возможность организовывать сложные сделки и обеспечивает контролирование российской собственности.

2 Доля стран-оффшоров в импорте и экспорте прямых инвестиций по сравнению с другими государствами в десятки раз больше.

Так, во Франции и Германии доля оффшоров в накоплении прямых инвестиций за границей насчитывает 2,3% и 1,9% соответственно.

Доля Кипра в РФ в экспорте прямых инвестиций составляет более40%, других оффшорных зон – от 15% до 20%. Подобное положение дел обстоит и по притоку прямых зарубежных инвестиций. Это означает, что согласно статистике, зачастую участие РФ в международном обмене прямыми инвестициями реализовывается главным образом за счет денег российского происхождения.

3 Важно отметить, что значительная доля металлов, нефти, удобрений и леса экспортируется так же с использованием оффшоров. Бесспорно, большая часть экспортеров сырья предпочитают использовать именно международных трейдеров как посредников. Но в России подобная проблема, образовавшаяся еще в 1990 годы, особенно обострена. Если сопоставить статистические данные импортеров и внешнеторговой статистики РФ, то ощутится значительное различие между объемами, географией торговых потоков, удельной стоимостью сырья на границе РФ и границах конечных потребителей российской продукции. Подобное различие может указать на применение двойных экспортных контрактов вследствие использования оффшоров.

Для установления роли оффшорных зон в экономике России достаточно лишь приведения размеров их удельного веса в глобальном богатстве. Так, на данном этапе положения дел можно сказать, что Россия теряет экономику. Наша страна терпит существенные убытки в налоговой сфере и риски утратить контроль над стратегическими активами, поскольку 70% бизнеса страны управляется из-за границы. Согласно данным ЦБ РФ в период первого полугодия 2012 года бегство капитала из России увеличилось на 60%. Эта проблема является прямым следствием оффшоризации нашей экономики. Кроме того, вместе с издержками увеличивающейся оффшоризации российского бизнеса, существуют и другие угрозы:

• потеря контроля над стратегическими активами в металлургической промышленности, оборонных производствах и машиностроении;

• утрата контролируемости экономики;

• регулируемость платежных балансов;

• координированность инвестиционных процессов.

Поэтому на данный момент ситуация такова, что в ближайшее время необходимо принять меры на законодательном уровне, поскольку выведение денежных средств в оффшоры усиливает зависимость экономики России от сырьевых отраслей. Собственники оффшорных предприятий не нуждаются в модернизации – только старые, сомнительные коммерческие схемы позволяют им получить максимальный доход, что часто и является целью совершения подобных сделок.

К наиболее действенным мерам для вывода экономики страны из «оффшорной тени» можно отнести следующие методы:

1 Внесение изменений в российское законодательство в связи с регулированием оффшоров, учитывая меры, принятые в последнее время в мире.

2 Подписание договоров об обмене налоговой информацией с оффшорными юрисдикциями, поскольку в соответствии с мировой практикой подобный метод стал действенным способом вывода из «оффшорной тени» деятельности компаний. Существование данного договора даст возможность создать соответствующую действительному состоянию картину оффшорной деятельности предприятий России. Иначе предпринимаемые правительством России антиоффшорные меры не будут отличаться эффективностью. Затем необходимо предоставить компаниям возможность переводить свои активы в оффшорные зоны, с которыми состоялось подписание подобного договора, по модели траспарентности, разработанной Организацией экономического сотрудничества и развития.

3 Необходимо распространять контроль государства на предприятия местного происхождения, организованные в оффшорных юрисдикциях. Иными словами, в российское законодательство необходимо ввести элемент экстерриториальности. Тогда оффшорная компания российского происхождения будет обязана исполнять требования законодательства РФ по предъявлению информации об участниках предприятия и выдаче отчетности при условии соответствия одному из факторов: ведение деятельности в России, образование согласно законам России или же если Россия является местом расположения предприятия.

4 Сотрудничество России с другими странами с целью повышения прозрачности оффшоров. Такое взаимодействие также будет объединено с обязательством со стороны России раскрывать информацию о крупных местных компаниях.

5 Создание «черного списка» иностранных банков, участвующих в непрозрачных финансовых схемах с российскими фирмами и банками. Подобная мера также будет соответствовать мировой практике.

6 Необходимо издание закона, обязывающего производителей товаров или услуг совершать налоговые выплаты согласно месту их производства.

7 Учитывая бегство капитала, необходимо введение пошлины на вывоз капитала, которая бы оплачивалась только сверх тех инвестиций, которые были вложены в России.

8 Необходима отмена любых налоговых льгот относительно предприятий, владельцы которых имеют регистрацию в оффшорах.

9 Необходимо создать собственную международную оффшорную зону (в настоящее время осуществляются переговоры о создании подобной зоны в Калининградской области).

10 Вовлечение различных форм бизнеса в рассмотрение возможных методик по выведению экономики РФ из «оффшорной тени».

Таким образом, основополагающая роль в устранении негатива, появившегося в связи с оффшоризацией, должна состоять в значительном улучшении условий предпринимательства в России, поскольку фокусирование на установлении жестких рамок в отношении оффшорной политики РФ в настоящий момент не дает желаемого результата. Подобные запретительные меры в условиях существующего порядка движения капиталов могут только усилить нелегальную утечку капиталов и увеличить риски при вложении иностранных инвестиций в России. Демонстрация предельного контролирования оффшоров имеет все шансы подрыва конкурентных позиций РФ. Поэтому в целях избежания чрезмерных издержек и рисков, в деятельности оффшоров необходимо вводить не запрещающие меры, а повышать прозрачность их деятельности.

Иными словами, поскольку в настоящий момент, несмотря на меры, принимаемые Минфином, Минюстом, Центральным банком России и другими уполномоченными структурами, бизнес РФ активно использует оффшоры для целей снижения налогообложения своих дивидендов, представляется очевидным, что для решения проблемы оффшоризации российской экономики запретительные меры не подходят. Соответственно, для этого необходимо производить тщательную работу российским регуляторам с оффшорными зонами по аналогии с другими странами, необходимо совершенствовать федеральное законодательство и создавать экономический климат, направленный на минимизацию мотивации российских бизнесменов к использованию оффшоров. В то же время законопослушный бизнес не должен пострадать от антиоффшорной кампании правительства. А значит, целесообразность использования оффшоров должна вытекать из бизнес-структуры, а не по предписанию регулирующего органа, не отвечающего за результаты ее работы.

Вопросы:

1. Охарактеризуйте значение оффшорного бизнеса в экономическом развитии России.

2. Каковы причины использования оффшоров на территории России?

3. Каковы преимущества организации оффшорного бизнеса на территории России?

4. С какими проблемами сталкиваются предприниматели при осуществлении оффшорного бизнеса?

5. Какие пути развития оффшорного бизнеса можно выделить?