

Особенности работы с иностранными инвесторами

Вспомните кинофильмы о брачных ритуалах некоторых животных: учтивый, но точно запрограммированный танец, пение и изучение друг друга. Когда предварительная церемония соблюдена, финал может быть довольно коротким. Именно об этом нам следует помнить в процессе ведения переговоров с представителями других национальностей. Переходите к разговору о деле только тогда, когда это можно будет сделать непринужденно. Но никогда не ускоряйте этот процесс; именно с помощью "ритуального танца" создается атмосфера комфорта и доверия.

Неплохо было бы взять на вооружение лозунг японских бизнесменов: **реагировать немедленно, действовать молниеносно.**

Трудности в обращении с иностранными партнерами состоят в том, что они мыслят несколько иными категориями, нежели мы. Но цель их понятна: во время переговоров они хотят добиться твердых решений и конкретных ответов. В отличие от нас им не нужны документы в трех экземплярах, с двумя подписями, скрепленными печатью. Для них вполне достаточно, чтобы на контрактах стояла печать.

Кроме того, на зарубежного партнера не произведешь впечатления хитроумными планами. Не следует делать предложений, заявив, например: "Да мы с вами горы свернем! Да я вам хоть черта с рогами достану". Они начинают считать снизу: арендная плата, плата за средства связи, расходы на делопроизводство. Они просчитывают и все другие расходы, ожидаемую прибыль и сколько партнеров в ней участвуют.

Так что прежде чем предлагать свои идеи следует все просчитать и ответить на все возникающие у контрагента вопросы, а не ссылаться на то, что сегодня, по какой либо причине, вы не можете ответить на вопрос партнера, а завтра непременно ответите.

Для начала надо найти проспекты той или иной компании или получить по факсу информационную справку! И если в беседе с представителем фирмы вы проявите осведомленность о ее деятельности, это, как правило, производит благоприятное впечатление, особенно это важно при контактах с японскими, южнокорейскими, тайваньскими и сингапурскими бизнесменами, которые ценят основательность и стремление к более тесным, доверительным личным отношениям.

Очень полезно, чтобы в переговорах с вашей стороны участвовали не только руководители, но и владеющие конкретной информацией и практическими знаниями технические эксперты, даже если они и не занимают крупных постов. Типичная ошибка многих отечественных предпринимателей заключается в том, что для контактов с иностранными партнерами за рубеж отправляются только руководители, привыкшие к общим решениям и общим договоренностям.

Желательно в процессе подготовительной работы все вновь продумать и изучить до мелочей. Никогда не стоит полагаться на "авось" и надеяться на то, что искушенные в бизнесе иностранцы сами возьмут на себя проработку всех деталей, как только услышат "потрясающую идею" совместного предпринимательства или торговой сделки. Переговоры чаще всего заходят в тупик, когда иностранные партнеры начинают интересоваться деталями и подробностями, которые наши бизнесмены по своей обычной безалаберности просто не продумали.

Следует знать также и о том, что в разных странах мира люди имеют различные представления о пунктуальности. Например, характерной особенностью англичан является стремление всегда быть пунктуальными. Все без исключения события, от

спектакля в театре до отправления поезда, должны начинаться или происходить точно в назначенное время. Взаимоотношения мексиканцев с их собственным временем и временем других людей являются более теплыми и дружескими. Время, определенное для того или иного события, в большинстве случаев оказывается приблизительным.

Решение о том, кого пригласить на переговоры со своей стороны, может оказаться весьма деликатной проблемой, для разрешения которой вам понадобится помощь специалиста. Но кроме этого следует прочитать книги по истории и культуре той страны, из которой к вам должны прибыть ваши гости, потому что практика переговоров и прочие обычаи во всех странах мира совершенно различны. В разных странах роль женщин в переговорах простирается от чисто секретарских функций до полноправных участников переговоров. Если у вас есть сомнения, обратитесь к руководителю иностранной делегации с просьбой о совете. Сам факт обращения к нему с подобной просьбой может способствовать установлению между вами лучших отношений.

Например, в Соединенных Штатах все стремятся быстро перейти к делу и производят впечатление людей, которым не терпится поскорее завершить встречу. В Японии такая поспешность будет считаться проявлением неуважения. В Соединенных Штатах участники переговоров достаточно часто засовывают в карман визитные карточки своих собеседников, даже не взглянув на них, тогда как в Японии такой поступок считается очень оскорбительным. Если представитель японской стороны протянет вам свою визитную карточку, возьмите ее, прочитайте, затем положите ее в такое место, в котором она не потеряется и не повредится (например, в свой бумажник или в карман) и в котором не должно быть слишком много других посторонних вещей. Никогда ничего не пишите на визитных карточках, которые вам вручают японцы.

В какой стране принято есть руками, а облизывание пальцев будет восприниматься как невоспитанность? В какой стране вам следует есть с помощью правой руки и никогда не брать пищу левой? В какой стране вы обидите повара, если не отхлебнете поданного вам супа? В какой стране вам следует оставить на тарелке немного риса, чтобы показать, что вы уже насытились? В какой стране вы перекладываете вилку из левой руки в правую и наоборот в зависимости от того, режете ли вы пищу ножом или просто несете вилоккой ко рту? Внимание, правильные ответы: *Эфиопия, Саудовская Аравия, Япония, Китай и Соединенные Штаты.*

Секрет заключается в том, что в каждой стране существуют собственные правила хорошего тона, которые следует соблюдать во время еды. Даже в одной и той же стране, но в разных семьях прием пищи начинают либо с молитвы, либо с тоста "за тех, кто в море!" Поэтому вам никогда не повредит подождать секунду, пока хозяин собственным примером не подскажет вам правильный образ действий. Всегда повторяйте то, что будет делать благовоспитанный уроженец данной страны.

Английский язык так давно и прочно превратился в средство международного общения, что проблема выбора языка при ведении переговоров отпадает сама собой. Участники переговоров на международном уровне еще могут поспорить о выборе языка, а рядовым американцам это и в голову не приходит — если, конечно, нет каких-то особых обстоятельств. Английский — основной язык деловой практики во всем мире.

Иногда один из участников переговоров предлагает использование двух языков: один экземпляр контракта выполняется на английском языке, другой — на языке страны, которую он представляет. Не попадитесь в ловушку с таким двуязычным контрактом. На словах все выглядит совершенно безобидно, но перевод может настолько отличаться от оригинала, что возникнут дискуссии по поводу смысла версий.

В разных странах мира по-разному понимают термин *заключение сделки*. Если вы не знакомы с обычаями страны, представитель которой сидит напротив вас за столом переговоров, ваше незнание может вам дорого стоить. Большинство бизнесменов не

желает признавать, что существуют иные способы заключать сделку, нежели те, к которым они привыкли.

В США заключение сделки носит официальный характер. Рукопожатие или иная церемония являются моментом завершения обсуждения. Затем следует подписание контракта. В США принято составлять длинные контракты, чтобы предусмотреть все возможные варианты развития событий и точно определить права и обязанности каждой стороны.

Чем больше вы знаете о происхождении ваших противников на переговорах, тем проще вам будет получить то, чего вы добиваетесь.

В США принято заключать сделку даже в том случае, если здравый смысл возражает против уймы деталей и формальностей, которые кажутся просто неисчерпаемыми. И то ли эта практика породила такое количество юристов на одного рядового жителя страны, то ли наоборот — практика является следствием огромного числа законников. Скорее всего, этот спор относится к разряду "что было раньше — курица или яйцо". Как бы то ни было, но граждане США и их адвокаты пишут самые длинные и подробные контракты в мире.

Долгосрочная аренда обычного офиса сопровождается 30-ти страничным контрактом, в котором предусмотрены даже такие очевидные вещи, как то, что арендатор не должен платить ренту, если владелец закроет здание сроком на неделю. В договоре точно указывается, что должно последовать, если другой наниматель, въезжая в здание, перекроет подъезд к нему на один час или если будет вестись строительство, влекущее за собой неудобства для арендатора.

В США существуют очень строгие правила, которые запрещают менять условия контракта после его подписания. Подписанные контракты можно изменять только письменно. Вы должны устно перечислить все вносимые изменения, прежде чем они будут утверждены.

Коренным образом от практики заключения договоров в США отличается практика, принятая в других странах. На Ближнем Востоке, например, устная договоренность и рукопожатие — достаточные условия для того, чтобы договор вступил в силу. Такова многовековая традиция. Стороны достигают приблизительной договоренности и начинают выполнять условия соглашения. Изменившиеся обстоятельства позволяют снова вернуться к рассмотрению условий договора.

Для американца этот обычай кажется совершенно противозаконным. Американец полагает, что сделка заключена и говорить больше не о чем; араб уверен, что стороны могут пересмотреть договор в случае изменения обстоятельств или поступления новой информации.

На Ближнем Востоке практически любое изменение обстоятельств считается поводом для пересмотра договора.

Завершение переговоров в Японии представляет собой нечто среднее между американским и арабским вариантами. У японцев сложилась традиция составлять письменные контракты, в которых фиксируются основные пункты соглашения, но эти контракты далеко не столько подробны, как в США. Остается возможность для того, чтобы стороны могли уточнить договоренность в связи с изменившимися условиями.

Поскольку у японцев остается возможность дополнительного регулирования пунктов договора уже после того, как контракт подписан, желательно заранее наладить личные контакты с японскими бизнесменами, с которыми вы собираетесь вести дела. В США взаимоотношения между сторонами не столь важны, поскольку контракт составляется в тот момент, когда обсуждение закончено.

Западные бизнесмены обычно заключают сделки, и если сделки заключаются успешно, между бизнесменами появляются дружественные отношения. Однако, китайцы считают, что бизнес-партнеры должны сначала **стать друзьями**, а после этого заключать успешные сделки.

Именно из-за этого возникают недопонимания на переговорах. Практически все по-

настоящему успешные сделки, заключенные между китайскими и западными бизнесменами, являются следствием их хорошей дружбы.

Логичным продолжением дружественных отношений с китайской точки зрения является т.н. "гуаньси" (guanxi). Суть "гуаньси" - ведение бизнеса через прочные, проверенные отношения между бизнес-партнерами. В таком централизованном, бюрократическом государстве как Китай дружественные отношения всегда были единственным способом вести успешный бизнес. "Гуаньси" всегда противопоставляли законодательной системе. Когда сила закона относительно невелика, остается рассчитывать только на "гуаньси", на дружбу между партнерами.

Используйте местные ресурсы

Сложность изучения китайского языка, своеобразие китайских методов ведения бизнеса и сильное чувство национальной гордости означают, что иностранный бизнес-партнер практически никогда не будет приниматься китайцами так же, как соотечественник.

Решение такой проблемы - надежный китаец, который будет помогать Вам вести переговоры. Ваш китайский коллега сможет понять язык тела соотечественников на переговорах, сможет определить, кто из противоположной стороны действительно имеет полномочия принимать решения (это далеко не всегда босс), сможет сгладить неровности переговорного процесса.

Также нужно использовать по полной присутствие на переговорах иностранца. Китайцы обычно считают визит иностранного представителя признаком приверженности и искренности западной компании, они не будут так относиться к представителю-китайцу. Поэтому идеальная команда для переговоров должна включать и китайцев (для решения рабочих моментов) и иностранных представителей (для придания большей важности).

Не секрет, что многие иностранные инвесторы, причем достаточно крупные, «спотыкаются» о систему бухгалтерского учета в России, поскольку она кардинально отличается от применяемой на Западе и, к сожалению, не соответствует международным стандартам. Здесь главным является выбор компетентного финансового директора, главного бухгалтера либо независимой бухгалтерской фирмы, способной грамотно вести учет в соответствии с российскими бухгалтерскими стандартами и имеющей соответствующую страховку.

Немецкий бизнес-план имеет своеобразную форму и необходимо строго придерживаться его структуры и содержания. Немцы являются достаточными формалистами и если отправить им бизнес-план, который не будет отвечать немецкому стандарту, единственное что можно ожидать в ответ – отказ, или в лучшем случае запрос по вопросам, которые должны содержаться в "немецком" бизнес-плане.

Своеобразным эталоном для бизнес-планов, является формат, содержащийся в программном комплексе BMWi-Softwarepaket, разработанном Федеральным министерством экономики и технологий. Сам по себе этот программный комплекс не очень удобен, так как не позволяет автоматически генерировать итоговые таблицы финансового плана, но придерживаться структуры бизнес-плана, изложенного в нем, рекомендуется.

Кроме того, нужно учитывать в расчетах размер действующих налоговых ставок, сроки выплаты и возврата налогов, возможности использования разнообразных льгот. Немецкая налоговая система довольно сложна, в особенности, установление размера прибыли, что привело в свою очередь к созданию специального института налоговых консультантов, в связи с чем практически никто в Германии не занимается своими налогами самостоятельно. Основные налоговые ставки (налог на прибыль – 45%, налог на добавленную стоимость (MwSt) – 16%) на первый взгляд могут показаться достаточно высокими, но налоговая система Германии позволяет очень существенно снижать налогооблагаемую базу и практически любой грамотный налоговый консультант может легко свести уровень выплачиваемых налогов до 30% и ниже. При этом, методы, которые используют налоговые консультанты, являются абсолютно законными.

1 Деловая практика и традиции

(1) Специфические особенности японской практики деловых отношений

Хотя формы и методы ведения дел в Японии с первого взгляда похожи на порядок, принятый в других странах, эта схожесть довольно обманчива. С момента установления первого контакта и до начала практической деловой деятельности следует помнить, что японский предприниматель ставит во главу угла взаимоотношения между деловыми партнерами. С учетом этого обстоятельства многие "странности" японской деловой практики

представляются не лишены смысла. Также необходимо помнить, что принципиально важными аспектами взаимоотношений между деловыми партнерами в Японии являются хорошее знание друг друга и общность интересов.

Встречаясь лицом к лицу с японскими бизнесменами, многие иностранные предприниматели часто беспокоятся о деталях поведения. Однако, поскольку многие японские бизнесмены активно ведут дела со своими коллегами из стран с другими культурными традициями, только слишком экстравагантное поведение со стороны иностранного предпринимателя может стать причиной неблагоприятного впечатления. Вам следует уделять особое внимание вежливости и соблюдать общепризнанный деловой протокол, а в остальном можно без опаски следовать привычной для Вас деловой практике.

(2) Контракты

Контракт, как и во всем деловом мире, является стандартной формой соглашения между японскими и иностранными компаниями. Однако в прошлом в Японии было не принято заключать Контракты. Поскольку существовало взаимное понимание того, что каждая сторона будет выполнять не только оговоренные вслух, но и подразумеваемые условия договоренности, было не принято документально оформлять определение обязанностей сторон или соглашения в письменной форме. Желательно, чтобы каждый контракт предварительно подвергся детальной юридической оценке.

(3) Ответственность производителя за качество продукции

Вероятней всего благодаря стойкой нелюбви японцев к любому рода тяжбам, понятие ответственности производителя за качество продукции медленно внедряется в юридическую практику Японии. Однако, в последнее время тенденция к усилению защиты прав потребителей повлекла за собой осознание значения той степени внимания, которая уделяется вопросу ответственности производителя за качество товара в других странах, а также того факта, что Япония сильно отстала от них в этом важном вопросе. В результате, за последние несколько лет в Японии расширилась практика применения законов, регламентирующих ответственность производителя за качество товара, и гарантийных обязательств, хотя в целом они недостаточно проработаны и менее строгие по сравнению с аналогичными законами некоторых западных стран.

2 Методы стимулирования сбыта

Японский рынок емкий и предоставляет громадные потенциальные возможности для роста сбыта широкого ассортимента товаров. Для того, чтобы воспользоваться преимуществами, которые предоставляет этот рынок, необходимо знать формы и методы стимулирования сбыта в Японии, которые являются отражением существующей в стране системы розничной торговли и сбыта.

(1) Роль оптовых торговых организаций

В последние годы радикальные изменения в японской системе сбыта привели к некоторому снижению роли оптовиков. Несмотря на это, японские оптовики играют более значимую роль, чем их коллеги в других странах мира в основном из-за высокой степени фрагментации розничной торговли товарами широкого потребления. Это существенная особенность, о которой должны помнить иностранные предприниматели, особенно из стран, в которых сбыт осуществляется по прямым каналам и потребность в оптовых посредниках невелика.

Учитывая значимость оптовиков в Японии, целесообразно изучить способы вознаграждения оптовиков, которые закладывают Ваши конкуренты в свои программы стимулирования сбыта. Хотя рекламные кампании, направленные на информирование потребителей, также важны в Японии, как и в других странах, одним из залогов успеха является мотивация оптовиков. Японскими компаниями разработана сложная, ориентированная на конечный результат система скидок и вознаграждений для оптовых торговых компаний. Услуги оптовика особенно необходимы, если Ваш товар пригоден для реализации через различные предприятия розничной торговли, такие как супермаркеты, универсамы и маленькие местные магазинчики. С другой стороны, если Вы предпочитаете реализовывать Ваш товар через одно предприятие торговли, например универсам или специализированный магазин, Вам возможно удастся обойти оптовика и вести дела напрямую с этим предприятием торговли.

Самыми распространенными формами стимулирования сбыта, рассчитанными на оптовиков, является предоставление скидок и маржи. Чтобы определить соответствующий уровень маржи для оптовика, иностранной компании следует изучить, какие маржи предоставляют местные и иностранные конкуренты. Что касается скидок,

то они часто зависят от типа товара, и некоторые производители предпочитают применять прогрессивные скидки для стимулирования оптовиков. Например, оптовикам, обеспечивающим большой объем сбыта, может предоставляться 5% скидка, учитывая, что стандартная скидка составляет 3%.

(2) Функции представителя производителя

Представитель производителя играет определяющую роль в японской системе сбыта. Основная функция представителя производителя заключается в установлении личных взаимоотношений между производителем и работающими с ним оптовыми и розничными торговыми организациями. И с этой целью представитель обычно раз или два раза в месяц встречается с оптовиками, а с представителями предприятий розничной торговли даже чаще. Это взаимодействие с оптовиком и розничным торговцем обеспечивает откровенный обмен мнениями о продукции и спросе на нее. Часто представитель производителя участвует во встречах между оптовиком и представителями предприятий розничной торговли. Если представитель производителя организует отдельную встречу с представителем предприятия розничной торговли, он обычно уведомляет об этом оптовика.

При работе с товарами широкого потребления обязанности представителя производителя выходят за рамки обычных обязанностей продавца. Основная деятельность представителя производителя в этом случае включает сбор информации, подтверждение заинтересованности производителя в сотрудничестве с оптовиком и розничным продавцом, оказание поддержки, включая помощь мелкооптовым и небольшим розничным предприятиям в ведении бухгалтерского учета и организации сбыта.

Другая основная обязанность представителя производителя заключается в установлении точного объема сбыта на уровне конечного потребителя и наиболее вероятной ставки дохода от сбыта продукции. Товары широкого потребления и большинство других товаров реализуются на консигнационной основе. Такая организация сбыта затрудняет определение точного объема сбыта компании, поскольку в этом случае было бы некорректно исходить из объема продукции, отгруженной с завода-изготовителя, из-за того, что часть продукции позже может быть возвращена. Для того, чтобы решить эту проблему, представитель производителя узнает мнения оптовиков и розничных продавцов о продукции и на их основе делает точное заключение по реализации товара.

В сферу деятельности представителя производителя также входит оказание помощи оптовику и розничному продавцу в организации торговли, основным примером такой помощи является предоставление рекомендаций розничному продавцу относительно оптимального размещения товаров в магазине. Если под новый товар отводится специальный стенд-витрина, в обязанности представителя производителя входит проследить за тем, чтобы розничный продавец представил товар в самом выгодном свете. В качестве дополнительного стимула эффективного использования такой витрины представитель производителя может назначить специальные выплаты розничным продавцам.

Большинство маленьких местных магазинов в Японии являются семейными предприятиями, владельцами и работниками которых являются члены одной семьи. Хотя в японской системе сбыта таким лавкам не уделяется практически никакого внимания, в некоторых случаях представитель производителя может познакомиться с владельцем магазина с тем, чтобы дать ряд рекомендаций по некоторым вопросам, например, объяснить порядок заполнения бланков заказа товара, дать рекомендации относительно переоборудования или перепланировки магазина и обсудить пути расширения торговли.

В процессе общения с владельцами местных семейных магазинов представитель производителя должен получить ответы на следующие вопросы:

- Соответствует ли товар потребностям рынка?
Если, по мнению розничного продавца, это не так, то решится ли он рекомендовать товар своим клиентам?
- Каковы недостатки товара, и что нужно исправить? Существуют ли аналогичные товары, которые в большей степени отвечают требованиям японских потребителей?
- Каков ожидаемый процент возврата товара оптовику?

(3) Формы стимулирования сбыта

В Японии существует широкий набор различных методов стимулирования сбыта, однако для того, чтобы обеспечить их максимальную эффективность, необходимо поддерживать тесный контакт с оптовиками и

пользователями. Производитель может продемонстрировать свое внимание к интересам покупателей с помощью различных форм поощрения.

Популярные методы, используемые в торговле для поощрения покупателей, включают приглашения на курорты, бесплатные билеты на японские театральные представления и другие развлекательные мероприятия, например бейсбольные матчи профессионалов. Принято, чтобы оптовики и производители также демонстрировали свою заинтересованность с помощью подарков, которые делаются с установленной периодичностью. Такие подарки могут иметь такое же значение, как небольшое увеличение маржи или скидки. Сезонная раздача подарков также широко используется для подтверждения связей или заинтересованности в оптовике, производителе или клиенте. В Японии существует два сезона раздачи подарков:

летом и зимой. Это "Очугэн" - в конце июня и начале июля и "Осэйбо" - в декабре. Широко распространенными подарками являются кондитерские изделия, пиво, продукты питания и подарочные чеки. Обычно такие подарки не вручаются лично, а доставляются тем магазином, в котором подарок был куплен.

Также широко распространенным методом стимулирования сбыта является командирование сотрудников в розничные магазины для демонстрации товара покупателям. Например, часто в прямое соглашение между производителем и магазином, в который он поставляет свой товар, включается пункт о предоставлении производителем определенного числа продавцов и поддержании минимального уровня продаж. Во многих случаях производители также предоставляют продавцов в супермаркеты и более крупные розничные торговые предприятия. Основная обязанность таких продавцов состоит в том, чтобы выставлять товар на витрине и объяснять, как им пользоваться.

Существует ряд других форм стимулирования сбыта, включая торговые ярмарки, выставки и торговые конкурсы. В Японии торговые ярмарки являются самой популярной формой ознакомления покупателей с широким ассортиментом новых товаров.