

Сибирский институт управления – филиал РАНХиГС
Кафедра экономики и инвестиций

УТВЕРЖДЕНА
кафедрой экономики и инвестиций
Протокол от «20» декабря 2021 г.
№ 5

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ**

**Практика управленческих решений в
международном бизнесе**

Б1.В.ДВ.04.01

Практика УРвМБ

краткое наименование дисциплины
по направлению подготовки:
38.03.01 Экономика
направленность (профиль): «Международные экономические отношения»
квалификация выпускника: бакалавр
формы обучения: очная

Год набора 2021

Новосибирск, 2021г.

Авторы–составители:

канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и инвестиций СИУ – филиала РАНХиГС
Епифанова Н. С.

канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и инвестиций СИУ – филиала РАНХиГС
Филатова Н. Г.

Заведующий кафедрой
экономики и инвестиций СИУ – филиала РАНХиГС
канд. экон. наук, доцент Гурунян Т.В.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО	4
3. Содержание и структура дисциплины.....	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.....	7
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	24
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	25
6.1. Основная литература.....	25
6.2. Дополнительная литература.....	25
6.4. Нормативные правовые документы.....	26
6.5. Интернет-ресурсы.....	26
6.6. Иные источники.....	27
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	27

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ.04.01 «Практика управленческих решений в международном бизнесе» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Таблица 1.

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс ОС II-5	Способен принимать решения в области международных отношений на основе анализа текущей международной экономической ситуации	ПКс ОС II – 5.2	Способен к принятию управленческих решений в международном бизнесе

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Таблица 2.

ОТФ/ТФ	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
<p>ОТФ: Обоснование решений.</p> <p>ТФ: • D/01.06 Формирование возможных решений на основе разработанных для них целевых показателей</p> <p>• D/02.06 Анализ, обоснование и выбор решения</p>	ПКс ОС II – 5.2	<p>на уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> анализировать информацию об использовании новых подходов в осуществлении управления организацией; осуществлять комплексный анализ внешней среды международного бизнеса, различать преимущества и недостатки различных организационно-правовых и организационно-экономических форм и типов стратегий МНК; определять наиболее эффективные методы ведения международного бизнеса в современных условиях; <p>на уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> принятия решений по обоснованию рациональной структуры территориального размещения международной компании и перечня особенностей деятельности на выбранных территориях

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

- общая трудоемкость дисциплины в зачетных единицах: 4 зачетных единицы;
- количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) – 64 часа (лекции - 32 часа, практические занятия - 32 часа), на самостоятельную работу обучающихся – 80 часов.

Место дисциплины

– Б1.В.ДВ.04.01 «Практика управленческих решений в международном бизнесе», 4 курс, 7 семестр.

– дисциплина реализуется после дисциплин:

Б1.В.14	Анализ глобальных экономических процессов
Б1.В.11	Международная экономика

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 3.

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточной аттестации.
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			л	лр ³	пз	Конт роль		
<i>Очная форма обучения</i>								
Тема 1	Управленческие решения в международном бизнесе	20	4		4		12	О ₁ , ПОЗ ₁
Тема 2.	Концепция конкурентоспособности на международных рынках	24	6		6		12	О ₂
Тема 3.	Конкурентные стратегии в международном бизнесе	20	4		4		12	СЗ ₃
Тема 4.	Представление бизнес-идеи	24	6		6		12	СЗ ₄
Тема 5.	Разработка и реализация проектов на международном рынке	28	6		6		16	ПОЗ ₅
Тема 6.	Российский бизнес в системе международного сотрудничества	28	6		6		16	О ₆ , ПОЗ ₆
Промежуточная аттестация								Зачет с оценкой
Всего:		144	32		32		80	ак.ч.
		4						з.е.
		108						ас.ч.

Содержание дисциплины

Тема 1. Управленческие решения в международном бизнесе.

Принятие управленческих решений в международном бизнесе. Роль организационных решений в процессе управления. Содержание понятия «управленческое решение».

¹ Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), практико-ориентированные задания (ПОЗ), ситуационное задание (СЗ)

Управленческие решения как функция менеджмента. Методология учета фактора времени в системе разработки управленческих решений. Информационно-аналитическая база разработки и принятия решения. Основные этапы разработки управленческих решений. Подготовка к разработке управленческого решения. Разработка управленческого решения. Принятие решения, реализация, анализ результата. Возникновение стратегического управления. Основные принципы стратегического управления. Технология выработки стратегии управления. Классификация стратегий.

Эффективность управленческих решений. Эффективность, как ключевая характеристика управленческих решений. Экономическая, социальная и экологическая эффективность управленческих решений. Соотношение эффективности управления и эффективности решений. Методология оценки экономической эффективности управленческих решений

Тема 2. Концепция конкурентоспособности на международных рынках.

Понятие конкурентоспособности. Эволюция понятия. Методы оценки. Внешние и внутренние факторы конкурентоспособности на международном рынке. Конкурентоспособность на разных уровнях. Конкурентные преимущества и их классификация. Факторы, определяющие конкурентоспособность международной компании на рынке. Особенности конкуренции и конкурентоспособности в международном бизнесе. Конкурентные силы, действующие в международном бизнесе.. Развитие концепции конкуренции в трудах А.Смита, Дж. Милля, А. Маршалла, Л. Вальраса. Теория монополистической конкуренции Э.Чемберлина, теория несовершенной конкуренции Дж. Робинсон. Развитие теории конкурентоспособности регионов (Теория промышленных районов А. Маршалла; Теория промышленных округов Дж. Бекаттини; Швейцарская школа территориальных производственных систем GREMI; Американская школа кластеров М.Портера). Теория глобального стратегического соперничества Кругмана и Ланкастера, теория жизненного цикла товара Вернона, теория подобия стран (Linder). Теории конкурентоспособности организации.

Тема 3. Конкурентные стратегии в международном бизнесе.

Товарная стратегия фирмы на мировых рынках. Базовые конкурентные стратегии. Общая характеристика. Типы конкурентных стратегий.. Слияние фирм, методы монополизации. Приложение концепции жизненного цикла товара к повышению конкурентоспособности компании. Международная кооперация, сотрудничество конкурентов. Ценовые стратегии повышения конкурентоспособности международного бизнеса

Тема 4. Представление бизнес-идеи.

Описательная часть, формирование массива исходных данных, расчетные алгоритмы, оценка показателей. Основы финансово-экономического анализа. Формы отчетности и показатели деятельности. Практика применения. Система сбалансированных показателей. Оценка эффективности деятельности международной компании. Особенности ведения бизнеса в разных странах. Социально-экономические факторы, правовая и политическая среда, структура экономики.

Области ответственности функциональных подразделений международной компании. Области ответственности подразделений маркетинга, операционной специализации, управления финансами, управления человеческими ресурсами, исследований и развития, управления рисками.

Тема 5. Разработка и реализация проектов на международном рынке.

Проектное управление. Оценка эффективности проектов. Разбор кейса. Разработка и развертывание стратегии международной компании. Классификация стратегий развития. Стратегические альтернативы. Ключевые компетенции. Комплексное управление стоимостью. Взаимодействие бизнеса и государства при согласовании условий инвестиционных проектов на международном рынке. Роль государства и общества в обеспечении конкурентоспособности бизнеса. Области влияния и показатели эффективности. Целевые установки, исходная информация, аргументация и граничные условия. Подготовка материалов и переговорный процесс.

Тема 6. Российский бизнес в системе международного сотрудничества.

Современная экономическая структура мира. Глобальные мотивации и формирование управленческих воздействий в мировой экономике. Противоборство, конкуренция, сотрудничество. Национальные особенности ведения бизнеса. Сильные и слабые стороны российского бизнеса. Эволюция системы ценностей в мировой экономике. Общечеловеческие ценности как основной фактор состояния мировой экономической среды. Эволюция системы потребления и модель будущего общества.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости, обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.04.01 «Практика управленческих решений в международном бизнесе» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Таблица 4.

Тема (раздел)	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Управленческие решения в международном бизнесе	Опрос, (участие в дискуссии, устные ответы на вопросы, комментарии) Практико-ориентированные задания
Тема 2. Концепция конкурентоспособности на международных рынках	Опрос, (участие в дискуссии, устные ответы на вопросы, комментарии)
Тема 3. Конкурентные стратегии в международном бизнесе	Ситуационные задания
Тема 4. Представление бизнес-идеи	Ситуационные задания
Тема 5. Разработка и реализация проектов на международном рынке	Практико-ориентированные задания
Тема 6. Российский бизнес в системе международного сотрудничества	Опрос, (участие в дискуссии, устные ответы на вопросы, комментарии) Практико-ориентированные задания

4.1.2. Промежуточная аттестация по дисциплине «Практика управленческих решений в международном бизнесе» включает в себя зачет с оценкой, который проводится устно в форме собеседования по вопросам.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Типовые оценочные средства по теме 1

Типовые вопросы для опроса (О₁)

- О₁-1. Раскройте содержание понятия «управленческие решения».
- О₁-2. Опишите роль управленческих решений в процессах управления.
- О₁-3. Раскройте понятия «проблема», «ситуация», «цель» и их значение в процессе принятия управленческих решений.
- О₁-4. Перечислите основные характеристики управленческих решений.
- О₁-5. Назовите основные принципы принятия управленческих решений.
- О₁-6. Приведите типологию управленческих решений.
- О₁-7. Приведите классификацию управленческих решений.
- О₁-8. Назовите виды управленческих решений по уровню творческого вклада.
- О₁-9. Перечислите основные требования к управленческим решениям.
- О₁-10. Назовите основные факторы, влияющие на качество управленческих решений.

Типовое практико-ориентированное задание (ПОЗ₁)

ПОЗ₁-1. Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям? Какую программу инноваций вы предложите, если вас назначат менеджером данной фирмы?

ПОЗ₁-2. Какие вы примете решения как менеджер фирмы, если: а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке; б) цены на продукцию фирмы резко снизились; в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции? (Решения принимать по каждому пункту.)

Типовые оценочные средства по теме 2

Типовые вопросы для опроса (О₂)

- О₂-1. Опишите формы подготовки (принятия) и реализации управленческого решения
- О₂-2. Назовите решения, которые требуются в новых ситуациях, которые внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами.
- О₂-3. Назовите решения, которые являются результатом реализации определенной последовательности шагов или действий.
- О₂-4. Рассмотрите основные этапы процесса принятия управленческих решений. Проанализируйте, какой этап или этапы данного процесса являются основными и почему.
- О₂-5. Проанализируйте характерные черты каждого этапа. Чем, по-вашему, друг от друга отличаются этапы «Анализ ситуации» и «Диагностика ситуации»?
- О₂-6. Как вы считаете, зачем нужен столь сложный процесс: генерирование альтернативных вариантов решений, отбор основных решений? Какую пользу он приносит? Перечислите известные вам методы генерирования идей.
- О₂-7. Как вы уже знаете, информация для подготовки к разработке управленческого решения поступает на первом этапе «Получение информации о ситуации». Может ли сейчас, на этапе принятия решения, реализации, анализа результата, поступать информация из внешней и внутренней среды? Может ли она сейчас повлиять на управленческое решение? Если да, то каким образом?
- О₂-8. К практическому занятию вспомните роль информации в процессе принятия управленческого решения, вспомните функции, которыми обладает информация. Также дайте определение термину «система», вспомните, какими свойствами она обладает.
- О₂-9. Вы уже знаете, что принимаемое управленческое решение можно доработать, откорректировать, дополнить. К практическому занятию проанализируйте полученные данные и попробуйте ответить на вопрос: на каком этапе принятия управленческого решения возможно доработать, откорректировать, дополнить управленческое решение?

О₂-10. При подготовке к семинарскому занятию проанализируйте основные составляющие системы контроля. Почему эти факторы являются основными? Существуют ли еще какие-нибудь составляющие контроля? Обоснуйте свой ответ.

Типовые оценочные средства по теме 3

Типовое ситуационное задание (СЗ₃)

СЗ₃-1. Российско-американское мебельное предприятие было создано на базе советской мебельной фабрики. Оно смогло вписаться в экономику переходного периода. Мебель пользовалась спросом, и ее сбыт приносил прибыль. Однако по мере роста конкуренции на мебельном рынке прибыльность предприятия стала падать. По решению акционеров на должность финансового директора (ФД) был назначен американский менеджер. Между ним и российским генеральным директором (ГД) произошел следующий диалог. ФД: Старший инженер предприятия г-н Петров не справляется со своими функциями. Я предлагаю его уволить и взять на его место более молодого, грамотного и энергичного человека.

ГД: Иван Петрович Петров отработал на нашей фабрике почти 40 лет. Он считает наше предприятие своим вторым домом и предан ему. Его любят люди. Кроме того, он кристально честный человек. Конечно, он немолод и ему трудно идти в ногу со временем...

ФД: Агентство по рекрутменту уже предложило мне молодого кандидата. Он не удовлетворен условиями работы у нашего конкурента и готов, если мы заплатим ему больше, прийти к нам. Я навел справки: он очень грамотный и инициативный. За полтора года его работы у наших конкурентов объем продаж вырос почти на 30%.

ГД: Мне это не очень нравится. Во-первых, как можно просто так уволить старейшего работника? Это же конфликт. Кроме того, он старается. Просто у него не все получается. Давайте подумаем, как ему помочь. А в отношении Вашего кандидата: человек, который бежит за длинным рублем на другое предприятие, убежит и от нас. Зачем нам человек, на которого нельзя положиться?

ФД: Послушайте, но из-за того, что г-н Петров не справляется, наши акционеры теряют прибыль. Я уверен, что назначение на пост старшего инженера молодого и грамотного человека, с которым я встречался, принесет пользу фабрике и будет соответствовать интересам акционеров.

Типовые оценочные средства по теме 4

Типовое ситуационное задание (СЗ₄).

СЗ₄-1. *Из истории компании Ford.* В середине 1999 года в Ford Motor, второй по величине компании мира, была создана новая бизнес-группа под названием «ConsumerConnect» («Связь с потребителем»), в задачу которой входила разработка стратегии по использованию интернета в целях дальнейшего роста этого автомобильного гиганта. Под ростом понималось не просто увеличение продаж, а привлечение новых потребителей при одновременном стимулировании новых покупок у уже существующих клиентов, причем в основе этих решений лежало стремление руководства компании сохранить верность потребителей продукции Ford Motor.

Группа ConsumerConnect - это не просто новая идея в сфере организации бизнеса, это показатель перемен, произошедших во взглядах и стратегии этой компании, классического представителя «старой экономики». В результате создания такой бизнес-группы интернет стал основным инструментом в процессе претворения в жизнь концепции Ford Motor как компании XXI века. Концепция состояла в том, чтобы из организации, ориентирующейся на производство и продажи, превратить Ford в компанию, в центре внимания которой находятся отношения с потребителями с их непостоянством и переменчивостью во вкусах. По словам Брайана Келли, до недавнего времени,

работавшего в General Electric Appliances, а в настоящее время возглавляющего бизнес-группу Ford Motor, компания отказалась от характерных для прошлого времени эпизодических контактов с потребителями и усвоила принцип поддержания с ними постоянных отношений. По мнению Келли и его команды веб-стратегов, большая часть которых до этого работала вне автомобильной промышленности, наступило самое подходящее время для переоценки приоритетов.

Принимая во внимание тенденции, существующие в современном автомобилестроении, Келли признал, что интернет-проекты сами по себе еще не обеспечивают преимущество в конкурентной борьбе, а стратегические планы поддержания долговременных отношений с клиентами не очень сильно отличаются от таких же планов других автомобильных компаний. По его мнению, в этой борьбе победит тот, чьи планы будут реализованы наилучшим образом. И в настоящее время, как полагает Келли, у Ford есть явное преимущество.

Произошедшие изменения и необходимость решения грядущих проблем побудили руководителя Ford Company Жака Нассера провозгласить радикальные перемены в компании. Он сказал: «Со всей смелостью мы предсказываем, что автомобильная промышленность превращается из бизнеса гаек и болтов в бизнес потребителей, из бизнеса сделок в бизнес взаимоотношений».

С тех пор, как в январе 1999-го он стал главой компании, 52-летний Нассер (австралиец ливанского происхождения, который начал работать в компании еще будучи студентом в Австралии) совершенствует свою концепцию «связей с потребителями». Подобная стратегия находится в резком противоречии с его репутацией, которая отразилась в прозвище Жак-Нож (Jack the Knife). Это емкое прозвище он заработал, когда был президентом направления авторазработок (automotive operations) и провел ряд мер по снижению затрат. Несмотря на то, что за 11 кварталов его руководства доходы компании выросли, общее число продаж автомобилей упало, а наименее благоприятная обстановка для американских производителей сложилась на рынках Европы и Южной Америки.

Информация:

Автомобильная промышленность:

Прибыльность. Уровень прибыли находился под постоянной угрозой снижения, и большинство компаний считало большой удачей чистую прибыль в 5%.

Технологии. Некогда технологические инновации были важным источником дифференциации продукции; теперь же они осуществляются во все большем темпе и внедряют всю линейку выпускаемых автомобилей, тем самым снижая значимость всего процесса разработки новой продукции.

Потребители. Повсюду потенциальные покупатели все чаще приобретают автомобили через интернет, и, согласно существующим подсчетам, к концу 2000 года доля таких потребителей составит 65%. Компания Autobytel, крупнейший продавец автомобилей через интернет, обрабатывает за один день более 60000 заказов.

Дилеры: В Соединенных Штатах производители автомобилей становятся свидетелями появления на свет не только онлайн-торговцев, таких как Autobytel, Autohit, Autoweb, AutoVantage или Carpoint, но и автомобильных супермаркетов, а последние, по мнению некоторых обозревателей, знаменуют собой зарождение новых мультибрендовых компаний, которые, благодаря своим масштабам, станут диктовать производителям характер поставок и уровень цен.

В Европе производители столкнулись не только с экспансией американской Autobytel, но и с ростом европейских веб-дилеров, таких как OneSwoop.com. Кроме того, интернет-магазины по продаже автомобилей были созданы британской Virgin Group и англо-шведским оператором по перевозкам - компанией P&O Stena. Помимо всего прочего, европейцы ожидали отмены в сентябре 2002 года положения, которое позволяло им на протяжении 14 лет продавать новые автомобили исключительно через собственных

дилеров и таким образом повсюду контролировать уровень цен, избегая законы нормальной конкурентной борьбы.

Дифференциация. Ведущие производители пришли к выводу, что испытанные методы конкурентной борьбы теряют свою эффективность. По признанию Ника Шиле, президента Ford Europe, автомобильные компании выпускают примерно одинаковую по качеству и уровню технологического решения продукцию. Учитывая трудности достижения дифференциации между производимыми автомобилями, а также растущую концентрацию розничной торговли (как физической, так и возрастающей виртуальной), статистика подтверждает то, о чем давно начали говорить некоторые промышленники: маржу и добавленную стоимость нужно искать не на стадиях производства и продажи «автомобильной цепочки», а в целой серии услуг после продажи продукции. Такой подход позволяет не только получить прибыль, но и достичь дифференциации в глазах потребителей. Ник Шиле продолжил свою мысль: «По какой причине покупатель пожелает приобрести именно Ford? Я думаю, что такой причиной станет опыт приобретения и обслуживания автомобиля». Многие компании, в частности Ford, в число приоритетов включают переход на этот этап своей деятельности.

Трансформация экономики. Каждый год американцы в среднем тратят 350 млрд. долл. на новые автомобили — таков весомый финансовый аргумент в пользу нового менеджмента, если, конечно, он будет налажен должным образом. Однако они тратят еще 600 млрд. долл. на ремонт, сервис и запасные части. Как показало еще одно исследование, на типичный средних размеров автомобиль в течение 10 лет эксплуатации владелец затрачивает около 60 тыс. долл., включая покупную цену. При этом стоимость производства составляет 18 тыс. долл. Таким образом, если Ford будет обращать первостепенное внимание не только на производство, но и на предоставление услуг для автомобилистов, то оставшая часть суммы, 42 тыс. долл., окажется в ее распоряжении, причем в этом случае потребуются значительно меньшие инвестиции и напряжение сил.

Нассеру были известны эти цифры, когда он указывал на тот факт, что «доля наших дилеров в осуществлении послегарантийных работ составляет лишь 15%, остальные 85% достаются кому-то другому. Это та часть цепочки добавленной стоимости, которую мы до сих пор игнорировали. Мы полагаем, что она значима не просто как одна из сфер ведения бизнеса, но и как средство, позволяющее устанавливать длительные взаимоотношения с клиентами».

Расширение портфеля брэндов. Одним из первых шагов Нассера на своем посту стало увеличение числа брэндов компании, с этой целью он приобрел Volvo Cars, и в результате этого приобретения к концу 1999 года компания Ford владела следующими брэндами: собственно Ford (так называемым «Blue Oval»), Volvo, Lincoln, Mercury, Mazda, Aston Martin и Jaguar. Помимо этого, в прессе регулярно появлялась информация о том, что Ford жаждет заполучить еще большее количество брэндов при все большей консолидации автомобильной индустрии.

И тем не менее, при всех своих амбициозных устремлениях увеличить портфель брэндов, Нассер по-прежнему считает, что будущее компании принадлежит менеджменту связей с потребителями. В мае 1999 года на ежегодном собрании акционеров Ford он развил свою мысль: «При поверхностном рассмотрении история нашей индустрии покажется историей консолидации посредством слияний и приобретений. Этот фактор имеет свое значение, и мы сами не стоим в стороне от этих процессов. Однако основным содержанием истории автомобильной промышленности является процесс все большего понимания потребителя, понимания того, что он действительно хочет, к чему он стремится, что ему может быть необходимо не только в момент покупки, но и в течение всего времени пользования нашей продукцией... Уровень организации производства, качество и продуктивность сами по себе уже недостаточны. В нашей промышленности это

уже становится стандартом. Только те компании, которые по-настоящему понимают своего покупателя, будут процветать в следующем веке».

Партнерство:

Реализованные проекты. При движении в любом из намеченных направлений интернету отводится важная роль в стратегии, направленной на улучшение работы с потребителями. Необходимо пересмотреть существующие методы работы и в тех случаях, когда это необходимо, прибегнуть к установлению партнерских отношений с другими компаниями.

К весне 2000 года уже было реализовано несколько совместных инновационных проектов с целью революции в бизнесе, построения длительных взаимоотношений с потребителями, улучшения розничных продаж и налаживания связи с потребителями с помощью встроенных в автомобили коммуникаций.

Примеры совместных проектов:

- С Carpoint, частью сети Microsoft, которая позволяет в большей степени вовлекать потребителя в процесс создания автомобилей.

- С Carclub.com, предлагающим конкурентоспособные брэнды, так что Ford мог получить долю.

- С DEN.net, сайтом, созданным специально для поколения Y (так называют молодое поколение пользователей сети), еще слишком юного для того, чтобы иметь права на управление автомобилем.

- С Ford Finland и его дилерами - клиенты могут конфигурировать автомобиль, выслать запрос о пробной поездке на желаемом автомобиле, ознакомиться с ценами и условиями кредитования, а также приобрести машину через сеть.

- С Ford Australia - в этом случае целевой аудиторией стали люди, увлеченные автомобилями. Им компания предлагает возможность приобретать через сеть спортивные модели.

- С Yahoo!Autos, где покупатель может открыть собственную страничку в интернете, получать напоминания и советы относительно ремонта и ухода за автомобилем, знакомиться с руководствами для владельцев машин, открыть кредитный счет, планировать путешествие и отдых, получить доступ к специальным автомобильным клубам и общаться в чате с инженерами компании Ford.

- С Bolt.com, сайтом, созданным специально для подростков. Здесь можно найти словарь автомобильных терминов, руководства для подростков-покупателей, предложить дизайн автомобиля, принять участие в семинарах, чтобы подготовиться к сдаче водительских экзаменов.

- С сайтом для женщин iVillage, где обсуждаются вопросы семейной безопасности, приобретения автомобиля и где можно поделиться своими идеями в области дизайна автомобилей.

- Со службой Sprint в Северной Америке, которая предоставляет интернет-услуги через мобильные телефоны. В число услуг входят оказание помощи при аварийных ситуациях, произошедших в дороге, передача персонализированной информации - например, новостных сообщений, электронной почты и данных о котировках акций.

- С Sirius Satellite Radio - владельцы автомобилей получают доступ к 100 каналам, посвященным музыкальным и другим программам.

Проект Ford Company и Maytag. Начало еще одному проекту было положено весной 2000 года после подписания договора о сотрудничестве между Ford Company и Maytag, одним из крупнейших производителей оборудования в США. Цель сотрудничества - разработка проекта автомобиля,

«специально подогнанного под стиль жизни отдельного покупателя»; ему дали название Windstar Solutions. Этот автомобиль должен быть напичкан техникой, необходимой для тех, кто постоянно находится в дороге и кто ценит удобства и свое

время. Помимо этого, программа «Home Connection» («Связь с домом») позволит таким людям поддерживать постоянную связь со своим домом.

Ford и Maytag, после ознакомления с переменами в образе жизни клиентов, планируют объединить ресурсы для создания мини-фургона, который разрушит традиционные представления о единстве дизайна, инженерного решения, торговой марки, маркетинга и логистики. Как предполагается, в этом мини-фургоне будут установлены специально для него спроектированные холодильник, микроволновая печь, вентилятор, мусоросборник, пылесос, посудомоечная машина, столы-подносы, а также аппаратура для электронных игр, просмотра фильмов и прослушивания CD-дисков.

Наконец, благодаря «Home Connection» водитель прямо из машины сможет разогреть еду у себя дома в микроволновой печи, проверить наличие продуктов дома, наблюдать за работой систем безопасности и противопожарной охраны в процессе вождения с помощью телематической системы, активируемой голосом. Во время стоянки управление может осуществляться как телематически, так и с помощью системы touch-screen.

Проблемы, связанные с партнерскими отношениями. Необходимо найти ответ на 3 вопроса о партнерских отношениях.

- Когда следует искать партнера?

- В каких случаях лучше использовать внутренние ресурсы?

- В каких случаях разместить заказ на выполнение определенной задачи в другой компании?

По мнению Келли, позиция Ford по этим вопросам существенно отличается от позиции большинства других компаний: «Мы приняли решение искать партнеров при реализации большинства проектов. Вы прибегаете к партнерству, когда партнер может дать вам то, чего у вас нет, или ускорить приобретение этого. Это могут быть технологии, знания и опыт, талант, культура, то есть все то, что вам в одиночку недоступно. Мы знаем, такая большая компания, как Ford, способна всего добиться самостоятельно, однако не всегда настолько быстро, насколько хотелось бы...»

Примерами тому могут служить проект Auto-x-change и опыт создания центра по взаимодействиям с клиентами:

«Мы долгое время пытались самостоятельно оптимизировать свою сбытовую сеть, а сотрудничество с Oracle ускорило этот процесс благодаря привнесению в него нужных инструментов, талантов и идей. Мы не разрабатываем программное обеспечение и не являемся специалистами в области технологий, а Oracle не занимается продажами автомобилей, поэтому сотрудничество наших компаний открыло перед нами новые перспективы: Oracle принес с собой совершенно свежие идеи по поводу налаживания сбытовой сети.

Еще один пример - это сотрудничество с TeleTech в деле управления центрами по взаимодействию с клиентами. Конечно, мы бы и сами справились с этой задачей. Никто не отрицает, что отсутствие партнера имеет свои преимущества: нам не было бы нужно делиться данными и полномочиями. Однако, с другой стороны, мы не владеем CRM-технологиями и у нас нет необходимых знаний. Поэтому мы приняли решение о сотрудничестве с TeleTech, лучшей компанией в мире, работающей в этой области. Они работают в этой области и вовлекают в дело свои лучшие таланты. Но при этом в представлении клиентов опыт взаимодействия с центрами остается опытом взаимодействия с компанией Ford».

По словам Келли, ведение совместного бизнеса имеет не только положительные, но и отрицательные стороны. Последние, прежде всего, относятся к финансовой стороне предприятия. Совместный бизнес допустим лишь в тех случаях, когда выгоды от сотрудничества перевешивают возможные финансовые потери. Однако, помимо финансовых вопросов, существуют и другие факторы, требующие рассмотрения в подобных случаях. Как заметил Келли: «Существует ряд направлений, который мы

развиваем самостоятельно и подробности которого не подлежат разглашению и сюда входят следующие процессы: от производства - к заказу, от производства - к складированию и, конечно, от заказа - к доставке. Процесс создания брэнда - наше преимущество, тоже не разглашается. Это относится и к вопросам обеспечения качества. Конкурентное преимущество партнерства достигается лишь в тех случаях, когда выгоды превышают ценности, от которых мы отказываемся».

Сотрудничество с конкурентами. Не менее важен ответ на вопрос, с кем нужно сотрудничать. В ответе на него может содержаться указание даже на конкурентов. В этой связи Келли вспоминает о недавнем появлении интернет-проекта по обмену информацией между Ford Company и его главными конкурентами, General Motors и DaimlerChrysler, объясняя также причины возникновения этого проекта. Очевидной целью было снижение затрат: совместными усилиями компании смогут оказывать давление на поставщиков в сторону снижения цены, что, в результате, скажется на цене конечного продукта. Однако, по мнению Келли, разрешением этого вопроса возможности тактики взаимобмена не ограничиваются:

«После создания и запуска проекта Auto-x-change мы решили объединить свои усилия с GM и Chrysler, у которых тоже был налажен основанный на интернет-технологиях процесс сбытовой цепочки. Мы приняли решение о сотрудничестве, потому что в промышленности лучше всего иметь один стандарт. Снижение затрат путем снижения цен поставщиков было далеко не единственной целью проекта. Любой обмен подразумевает работу в четырех направлениях.

Поставки оборудования. Мы объединили усилия, чтобы понизить цены на оборудование, чтобы, в свою очередь, снизить цены для конечных потребителей.

Управление поставками. Сокращение времени цикла, а также запасов на складах, обеспечение высокой скорости и эффективности работы - элементы, создающие добавочную ценность для потребителя.

Разработка нового продукта. Сотрудничество с поставщиками в режиме он-лайн по этому вопросу может ускорить процесс разработки нового продукта.

Поиск деловой информации. Лучшее понимание процессов покупки и составления прогнозов - путь к лучшему пониманию того, как работает наша система.

Обмен включает в себя все перечисленные элементы. Однако каждый из участников по-разному использует его возможности. К примеру, GM интересуется лишь первое из направлений, а нас могут заинтересовать все четыре. Таким образом, в процессе обмена побеждает тот, кто использует его наилучшим образом».

Поскольку интернет сделал возможным как этот обмен, так и другие проекты, то, по мнению Келли, он должен стать необходимым инструментом во всех видах деятельности компании. Однако он уточнил, что технология сама по себе не дает никаких преимуществ. Умение во всех случаях лучше других чувствовать и удовлетворять потребности потребителей - вот источник преимуществ в конкурентной борьбе. Существуют свои положительные стороны в том, чтобы быть первым в деле привлечения новых технологий, например, можно стать родоначальником новых промышленных стандартов. Однако, как заметил Келли, «я бы предпочел быть лучшим, чем быть первым».

От торговых сделок к «пунктам связи»

Стратегия. «Понимание потребителя - это не просто продажа большого количества автомобилей, обеспечение финансирования или предложение неотразимых ценностей. Мы хотим участвовать во всем опыте наших покупателей как автомобилистов. Этот опыт включает в себя, помимо приобретения автомобиля, его обслуживание, покупку запасных частей, аксессуаров, приобретение страховки и так далее, вплоть до покупки новой машины. Если с этой точки зрения посмотреть на долю рынка, которую занимает наша компания, то она окажется очень невелика».

Поставив перед собой задачу превратить Ford в лидирующую компанию по производству и обслуживанию автомобилей, Нассер провел первый год своего правления в поездках по всему миру, дабы приобрести сторонников своей идеи как среди предприятий и служб компании, разбросанных по всему миру, так и среди инвесторов.

«Автомобильная промышленность слишком много внимания уделяла продажам, - неоднократно говорил он на собраниях и во время интервью. - Продав автомобиль, мы рассчитывали позабыть о покупателе до тех пор, пока он не будет готов к следующей покупке. Эта практика должна быть изменена. Мы больше не говорим о продажах, мы говорим о долгосрочных взаимоотношениях».

Обобщая, Нассер добавил: «Если вы намечаете установление долгосрочных взаимоотношений, то следует знать, что они не должны строиться лишь вокруг одного приобретенного автомобиля. Они должны включать в себя обслуживание, а также умение перешагивать через брэнды».

Согласно взглядам Нассера, продление отношений с потребителем и, соответственно, повышение прибыли предполагает рост числа так называемых «пунктов связи с потребителем». По его словам, эти «пункты» включают в себя ремонт, кредитование и другие услуги, например, утилизацию, которая является необходимым этапом в жизни автомобиля.

Конкретные меры:

Приобретение компании Kwik-Fit. Одним из показателей устремления Нассера к увеличению числа таких пунктов стало приобретение за 1 млрд. фунтов компании Kwik-Fit, ведущей британской сети по обслуживанию и оперативному ремонту автомобилей. Таким образом Ford Company увеличила число контактов с потребителями на 7 млн. в год. А поскольку Ford планирует распространить деятельность Kwik-Fit на всю Европу, то правление компании за 5 лет предполагает добиться удвоения этого числа. Однако, по мнению Нассера, эту компанию делает привлекательной не только количество пунктов службы Kwik-Fit. Ее сильная сторона состоит в способности использовать технологию для упрочения связей с потребителями: «Этот центр по обслуживанию владельцев машин, возможно, лучший из числа тех, о которых мы знаем. Здесь все основано на современных технологиях. Сотрудники службы хорошо знают своих клиентов. Они знают, за чем они приезжают - за новым аккумулятором или новыми шинами. Они в курсе состояния их страховки, их материального положения. Это позволяет объединить сферы бизнеса, которые до этого существовали независимо друг от друга».

Приобретение американской фабрики по утилизации автомобилей. Приобретение американской фабрики по утилизации автомобилей - еще одно проявление тенденции к увеличению числа пунктов контактирования с потребителями.

Электронная коммерция. По мнению Нассера, интернет и электронная коммерция являются самыми мощными и всеобъемлющими инструментами установления контактов с потребителями. Как считает Нассер, электронная коммерция повлечет за собой полную перестройку в компании: «Она трансформирует наш образ мыслей, наши методы работы, дизайн и способы производства. И еще она внесет изменения в способы контактирования наших дилеров с нашими покупателями».

Интернет-стратегия компании Ford:

Отношение покупателей. Несмотря на былые утверждения о том, что продажа автомобилей никогда не сможет переместиться в виртуальное пространство, к концу 90-х годов интернет превратился в неотъемлемую часть этого процесса. Покупатели обращаются за помощью к «всемирной паутине» не только потому, что отсюда, из одного источника, можно почерпнуть огромное количество сравнительной информации по автомобилям, но и потому, что она позволяет избежать контактов с автодилерами или, по крайней мере, сократить время, затрачиваемое на общение с ними. По существующим данным, для большинства покупателей опыт контактирования с ними оказывался весьма

неприятным. Такие компании, как Autobytel, стоят у истоков нововведений в сфере розничной торговли автомобилями.

Покупателям необходимы информация, наличие широкого выбора и удобство заключения сделки; интернет-компании в более полной мере удовлетворяют эти базовые потребности, что и породило предсказания некоторых экспертов об окончательном исчезновении традиционной торговли и устоявшихся способов субсидирования. По их мнению, доля интернет-продаж будет продолжать расти за счет доли традиционной дилерской сети.

Auto-x-change. Во главе кампании по претворению в жизнь далеко идущих планов фирмы был поставлен Брайан Келли, который до этого успешно возглавлял интернет-стратегии GE Appliances. Ранее Ford запустил несколько веб-проектов. Например, к ним относится сайт Auto-x-change, через который осуществляются он-лайн продажи и обмен информацией между 30000 поставщиками и 6900 дилерами. Келли вспоминает о том, как Ford всю старался оптимизировать процесс снабжения и поставок и как решение о сотрудничестве с компанией Oracle привело к положительным результатам в этом направлении. Ford.com. К числу ранних проектов принадлежит и заглавная страница компании ford.com. Сайты компаний посвящены исключительно их собственной продукции, и если принять во внимание широту охвата фирм и брэндов, которую предлагают такие посредники, как Autobytel, то может показаться, что производители здесь находятся в менее выгодном положении. Однако, судя по всему, покупателям нужны и сайты производителей: как показало исследование, перед совершением покупки в сети 59% покупателей обратились за информацией на сайт компании-производителя.

Новые маркетинговые возможности. Компания Ford стала первой среди автомобильных компаний, представившей всю семью брэндов на страницах одного сайта, ford.com. Не прошло и года, как ford.com стал самым посещаемым автомобильным сайтом, что, по мнению Дэвида Ропса, директора отдела корпоративной рекламы и интегрированного маркетинга (Director of Corporate Advertising and Integrated Marketing), повлекло за собой значительные последствия: «В нашей стране 35 млн. владельцев автомобилей, они владеют 45 млн. наших автомобилей, и здесь представлены все брэнды, но всего у них в гаражах стоит 75 млн. машин. Вместо того, чтобы по старинке разворачивать рекламную кампанию ради того, чтобы увеличить продажи на 4 млн. в год, мы можем обратиться к тем 35 млн. владельцев, у которых в распоряжении находятся 75 млн. автомобилей. Если я смогу это сделать при помощи интернета, то в моем распоряжении окажется невероятно эффективный маркетинговый инструмент».

Основная задача, которая стоит перед Нассером, - это не просто использование интернета как одного из инструментов маркетинга, а превращение его в краеугольный камень в политике установления долговременных отношений с клиентами. Другими словами, Нассер должен будет ответить на следующий вопрос: «Каким образом наладить максимальное число контактов с клиентами при помощи сети?»

Широкая интерактивная программа «Connection». В январе 1999 года состоялась торжественная презентация широкой интерактивной программы «Connection» («Связь»), разработанной в целях удовлетворения потребностей владельцев автомобилей. Выйти на эту программу можно через сайт ford.com. При помощи «Connection» предполагалось наладить связь с клиентами на основе их опыта вождения: в этот опыт входит все, начиная от поиска информации перед приобретением машины и заканчивая техобслуживанием. Как подчеркнул Келли, Ford по-прежнему будет уделять внимание дизайну автомобилей, так как люди приобретают те автомобили, которые отражают их представления о самих себе. Но в дополнение к прекрасному дизайну целью становится охват всего водительского опыта покупателей услугами, создающими добавочную стоимость.

«Connection» состоит из трех частей: «BuyerConnection» («Связь с покупателем»), «DealerConnection» («Связь с продавцом») и «OwnerConnection» («Связь с владельцем»).

Другими словами, здесь задействован маркетинг не двухсторонних, а трехсторонних связей.

«BuyerConnection» дает возможность покупателям (на первых порах только в США) разработать и заказать автомобиль своей мечты не выходя из сети. При помощи специальных графических программ покупатель может сконструировать машину по стилю, разнообразию и оснащению. Через сеть можно подать заявку о покупке в кредит и получить быстрый ответ от кредитной компании Ford (Ford Credit Company).

«DealerConnection». При помощи путеводителя по дилерам покупатель имеет возможность найти ближайшего к его месту жительства дилера Ford, Lincoln и Mercury. Таким образом, эта часть программы способствует развитию отношений между клиентами и местными дилерами.

«OwnerConnection». По замыслу разработчиков, эта часть программы должна стать инструментом построения всесторонних отношений с клиентами. «OwnerConnection» позволяет получать помощь в режиме он-лайн, в том числе по вопросам гарантийного обслуживания, финансирования и так далее. Например, «OwnerConnection», обеспечивая сервис через службу Ford Quality Care, помогает покупателю поддерживать автомобиль в прекрасном состоянии, предлагает на заказ автомобили для особых случаев и особые условия по их прокату в компании Hertz. Сайт также предлагает ссылки владельцам автомобилей для обмена своими замечаниями и предложениями с Ford.

Проект «ConsumerConnect». Создание подобных сайтов - необходимое условие для построения долговременных отношений с клиентами компании. Эта точка зрения получила свое развитие в сентябре 1999 года с появлением нового международного проекта под названием «ConsumerConnect».

Целью создания ConsumerConnect было воплощение начинаний Ford в сфере электронного бизнеса в разных структурах, как в пределах компании, так и внешних. ConsumerConnect был бы архитектурой для всестороннего использования «всемирной паутины», от заказа автомобилей до налаживания связей между 30000 поставщиков, для сотрудничества с интернет-компаниями, такими как dot.coms, на многообещающих сегментах рынка, для установки в автомобилях специального оборудования, позволяющего выходить в сеть, пользоваться электронной почтой и спутниковыми телефонами. Однако в центре внимания ConsumerConnect будут находиться сами потребители. По словам Келли: «Наша цель отнюдь не приобщение компании Ford к электронному бизнесу - он уже задействован у нас в полном объеме. Моя задача состоит в том, чтобы наше внимание было сосредоточено на потребностях клиентов, а электронный бизнес способствовал увеличению благосостояния наших акционеров... [Благодаря ConsumerConnect] Ford по-прежнему находится на переднем крае, интегрируя нашу глобальную активность в области электронной коммерции от конечного потребителя до сети поставщиков».

Для достижения поставленных задач и реализации в полной мере потенциала электронного бизнеса необходимы основательные перемены во взглядах и стратегии.

Отныне электронный бизнес стал необходимым условием достижения четырех новых императивов компании:

- осуществление революции в бизнесе;
- обеспечение пожизненных взаимоотношений с клиентами;
- совершенствование практики розничной торговли;
- обеспечение постоянного контакта с клиентом: автомобиль - звено, связывающее клиента с компанией, через которое компания предлагает все виды услуг.

Проекты:

1. Осуществление революции в бизнесе. По отчетам компании Ford, интернет окажет влияние на цепочку поставщиков - как в пределах компании, так и за ее пределами. Устраняя потери, компания сможет производить и доставлять продукцию в соответствии

со спецификациями потребителей. Следующие проекты предприняты с целью осуществления революции в бизнесе:

- Бизнес для бизнеса (Business-to-Business), февраль 2000 г. Создание Ford Motor Co. совместно с GM и DaimlerChrysler виртуальной биржи для поставщиков, доступной из одного портала. Новая биржа функционирует как компания электронной коммерции; это сотрудничество было реализовано при содействии Oracle и Commerce One, кроме того, в будущем в него могут быть вовлечены представители других отраслей промышленности.

- UPS Logistics, февраль 2000 г. Первый в своем роде стратегический союз между Ford и компанией UPS Logistics имеет своей целью существенное сокращение времени на доставку автомобилей с заводов дилерам и покупателям в Северной Америке. Основанная на интернет-технологии информационная система позволяет представителям Ford, дилерам и покупателям отслеживать путь отдельных автомобилей от конвейера до пункта назначения.

- Zonetrader.com, февраль 2000 г. Zonetrader.com и Ford совместно создали виртуальный рынок оборудования. На

Zonetrader.com лежит ответственность за его ревизию, тестирование, ремонт и продажу через интернет-аукцион.

- Ford Philippines, сентябрь 1999 г. Создание Ford виртуальной связи на сайте ford.com.ph между клиентами, поставщиками, дилерами и всеми работниками компании. Сайт позволяет дилерам отслеживать автомобили в процессе выполнения заказа, дополнять заказ, размещать информацию о возможных заказах клиентов, чтобы компания могла поставлять ту продукцию, которую хотят видеть потребители. Поставщики могут получать информацию о своих счетах и связываться непосредственно с представителями компании.

2. Обеспечение пожизненных взаимоотношений с клиентами. По мнению руководства компании, интернет может упростить и сделать более удобным как процесс покупки, так и процесс ухода за автомобилем. Для обеспечения постоянной связи с потребителями (24/7) компания разработала он-лайн службы, такие как OwnerConnection и другие проекты.

А) Проекты, принадлежащие Ford Motor Co.:

- Ford-Trilogy Joint Venture февраль 2000 г. Совместно с Trilogy Software, ведущим разработчиком решений в сфере электронного бизнеса, создана компания, ответственная за разработку и администрирование сайтов Ford Co.

- Ford Finland декабрь 1999 г. С целью улучшения процесса продаж Ford Finland, вместе со своими дилерами, открыл сайт fordconnection.fi. Посетители сайта могут сконфигурировать автомобиль, выслать запрос о пробной поездке на автомобиле, ознакомиться с условиями кредитования, с ценами и, наконец, приобрести автомобиль.

- Ford Australia-FTE сентябрь 1999 г. FTE - первый интернет-проект Ford Australia по продажам автомобилей через сеть. Его целевая аудитория - заядлые автолюбители. На сайте www.fte.ford.com.au можно приобрести Cougar европейского стиля или спортивные седаны серии T.

В) Он-лайн партнеры компании Ford:

- Yahoo!Autos январь 2000 г. Соучредителями сайта Yahoo!Autos стали Ford и Yahoo! (интернет-портал, 42 млн. посетителей в месяц, 65 млн. зарегистрированных пользователей). По замыслу его создателей, все вопросы, связанные с управлением автомобилем, должны решаться в режиме он-лайн. Владельцы автомобилей Ford имеют возможность открыть свою страничку либо на сайте autos.yahoo.com, либо на сайте ford.com и получать необходимую помощь по уходу за своей машиной, напоминания и советы относительно ремонта автомобиля, знакомиться с руководствами для владельцев машин, открыть кредитный счет, планировать путешествие и отдых, получить доступ к специальным автомобильным клубам и общаться в чате с инженерами компании Ford.

- Bolt.com декабрь 1999 г. Bolt.com - один из наиболее популярных сайтов для подростков (3 млн. посетителей в месяц, причем ежемесячно их число вырастает на 10%). Цель сотрудничества - создание сайта cars.bolt.com, доступного через собственно Bolt.com. Здесь можно найти специализированную рекламу, словарь автомобильных терминов, руководства для подростков-покупателей, придумать дизайн автомобиля, принять участие в семинарах, чтобы подготовиться к сдаче водительских экзаменов;

- TeleTech, ноябрь 1999 г. Целью сотрудничества с TeleTech стало объединение центров взаимодействия с потребителями во всем мире вокруг единой базы данных, что в итоге должно было упрочить связь клиентов с компанией Ford. Этот проект должен был привести к созданию солидной базы данных о клиентах; помимо этого, он открыл последним возможность контактировать с компанией в любое время суток по телефону, электронной почте или при помощи других средств интернет-связи.

- DEN.net , октябрь 1999 г. По планам его создателей, DEN.net (Digital Entertainment Network) для поколения Y должен иметь то же значение, которое имеет MTV для поколения X. В Соединенных Штатах поколение Y составляет самую крупную по численности возрастную группу (80 млн. человек) и опережает по этому показателю поколение Baby Boomers (то есть родившихся в 50-60-е годы). Количество телезрителей среди представителей поколения Y (год рождения не ранее 1979-го) за последние 5 лет сократилось на 10%, так как молодежь все больше предпочитает интернет. Число посетителей DEN.net составляет полмиллиона в месяц. Десятки тысяч посетителей смотрят интерактивные программы, которые предлагает этот сайт круглосуточно и без выходных, и, кроме того, посетители имеют возможность включать в список передач те программы, которые они желают посмотреть. Поскольку Ford является соучредителем этого проекта и единственным спонсором со стороны автомобильных компаний, то его машины задействованы в передачах, конкурсах, чатах и других интерактивных видах деятельности.

- iVillage.com, май 1999 г. iVillage.com - ведущий сайт, посвященный темам, интересным и важным для женской аудитории. Его посещает 4,5 млн. человек в месяц. На страницах сайта создается Автоцентр для женщин (Women's Auto Center), реализующий желание компании ознакомиться с нуждами и идеями своих клиентов-женщин. Посетители центра имеют возможность представлять на рассмотрение компании свои идеи в области дизайна автомобилей, получать информацию по вопросам безопасности семьи, ухода за автомобилем и покупки новой машины.

3. Совершенствование практики розничной торговли. И в этом случае Ford возлагает свои надежды на интернет как на средство совершенствования практики розничной торговли.

- CarPoint.com сентябрь 1999 г. Carpoint.com принадлежит компании Microsoft Network. Ford предполагал стать первым партнером и владельцем небольшого пакета этого проекта, который в 1999 году был признан лучшим по продажам автомобилей в сети. Целью сотрудничества являлось создание такого сайта, который позволял бы его посетителям осуществлять заказы на автомобили, спроектированные под их индивидуальные запросы. Проект сотрудничества предполагал прохождение двух ступеней. Ступень 1 запланирована на начало 2000 года. Покупатель получает возможность подробно описать автомобиль, который он хочет приобрести, а система Ford/Carpoint проверяет наличие товара как у дилеров, так и на складах компании. Ступень 2 - в этом случае Ford уже может ответить на запрос покупателя следующее: «Мы можем собрать тот автомобиль, который вам нужен, и мы доставим его вам в такой-то срок». По словам Келли, покупатель сможет получить немедленный ответ на свой запрос от производителя.

- Carclub.com август 1999 г. Carclub.com за определенный месячный взнос предлагает своим членам всеобъемлющую информацию по автомобильной продукции и услугам.

Члены клуба получают информацию по новым и подержанным автомобилям, страховке, кредитованию, скидкам на отдельные товары и услуги. Ford стал среди производителей инвестором подобного проекта.

4. Обеспечение постоянного контакта с клиентом. Ford предлагает оснащение автомобилей современными и доступными средствами связи, которые обеспечат ежедневный и круглосуточный контакт с клиентами компании. Ford планирует оснастить такой техникой модели 2001 года: сюда входят современные средства безопасности, цифровая телефонная связь и электронная почта. Она обязательно будет присутствовать в дорогих элитных моделях автомобилей Lincoln и, по заказу, в европейском Ford Focus. В ближайшие годы все марки автомобилей будут поставляться с этими средствами связи. С этой целью Ford положил начало нескольким совместным проектам.

- Sprint March, 2000 г. Sprint - крупнейший провайдер цифровой беспроводной связи в Северной Америке. Благодаря этому сотрудничеству в Северной Америке Ford сможет обеспечить автомобили беспроводными средствами связи (в том числе Интернетом) уже в конце 2000 года. Сюда входят переносные средства интернет-телефонии, средства предупреждения о возможном столкновении, оказания помощи в случаях аварии. Водитель будет получать персонализированную информацию - например, сводки новостей, календарь, почту и сведения о котировках акций.

- Vodafone Airtouch & Mannesman Mobilfunk, март 2000 г. В Европе Ford положил начало сотрудничеству с двумя крупнейшими провайдерами беспроводной связи Vodafone Airtouch и Mannesman Mobilfunk. Цель сотрудничества - оснащение автомобилей марки Ford Focus современными средствами связи к концу 2000 года. В этом случае мы являемся свидетелями первых шагов в процессе создания уникальной бизнес-модели, когда несколько компаний совместно создают продукты и услуги.

- Sirius Satellite Radio, июнь 1999 г. В 2001 году планируется оснастить все автомобили компании, которые выпускаются в Соединенных Штатах, цифровыми спутниковыми приемниками. По этим приемникам будет передаваться широкий спектр программ, причем без рекламы. Согласно условиям сотрудничества, Ford будет составлять для каждого слушателя индивидуальный список программ, а также вводить ряд возможностей специально для своих водителей. Эта система сможет охватить до 100 каналов, посвященных музыкальным и другим программам. Задание: Проанализируйте ситуацию, оцените стратегию компании и, в зависимости от результатов вашего анализа, предложите собственный вариант стратегии или скорректируйте предложенную. Предложенное вами решение должно быть максимально обосновано и системно изложено, ведь именно вы выступаете в роли основного докладчика на совете директоров.

Типовые оценочные средства по теме 5

Типовые практико-ориентированные задания (ПОЗ₅)

ПОЗ₅-1. Разработайте и рассмотрите возможные схемы и этапы поиска международных проектов.

ПОЗ₅-2. Напишите небольшое эссе (объемом в 2-3 страницы) по одному из перечисленных ниже вопросов:

1. Пример международного проекта в сфере образования.
2. Пример международного проекта в сфере экологии.
3. Пример международного проекта в торговой сфере.
4. Пример международного проекта для транспорта нефтепродуктов.
5. Поиск партнеров по международному проекту.

Типовые оценочные средства по теме 6

Типовые вопросы для опроса (О₆)

О₆-1. Для чего российскому бизнесу необходим выход на международный рынок?

О₆-2. Как определить, на рынок какой страны выходить?

О₆-3. В чем отличия с точки зрения управленческого решения при выходе на международные рынки в качестве экспортера и в качестве импортера?

О₆-4. В чем специфика управленческого решения при выходе российской компании на международные рынки?

О₆-5. Опишите существующие возможности выхода российского бизнеса на международные рынки.

Типовые практико-ориентированные задания (ПОЗ₆)

ПОЗ₆-1. Во время зимней олимпиады в Сочи в 2014 г. в период с 7 по 23 февраля немецкая авиакомпания Lufthansa предоставляла скидку на полеты из/в Россию всем болельщикам российской национальной сборной. Пассажиры при самостоятельном заказе билета на официальном сайте авиакомпании могли сэкономить 900 руб. в случае, если российские спортсмены приносили накануне в копилку команды золотую медаль.

- 1. Постарайтесь объяснить, в чем состоял смысл дающей акции.
- 2. Почему немецкая авиакомпания давала скидку за победы российской сборной?
- 3. Почему скидка предоставлялась только при самостоятельном бронировании билета на сайте, а не при покупке в агентстве?
- 4. Почему для получения скидки необходимо было совершить покупку на официальном сайте авиакомпании, а не на других сайтах, также продающих билеты Lufthansa? Как вы думаете, только ли болельщики российской сборной могли участвовать в этой акции?

ПОЗ₆-2. Найдите и проанализируйте самостоятельно наиболее интересные, на ваш взгляд, интересные идеи выхода российского бизнеса на международные рынки, реализованные с помощью новых технологий.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Таблица 5.

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс ОС II-5	Способен принимать решения в области международных отношений на основе анализа текущей международной экономической ситуации	ПКс ОС II – 5.2	Способен к принятию управленческих решений в международном бизнесе

Таблица 6.

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПКс ОС II – 5.2	Способен критически оценивать предлагаемые варианты	Критически оценивает предлагаемые варианты

Способен к принятию управленческих решений в международном бизнесе	управленческих решений в международном бизнесе, разрабатывать и обосновывать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков (в том числе валютных) и возможных социально-экономических последствий	управленческих решений в международном бизнесе, разрабатывает и обосновывает предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков (в том числе валютных) и возможных социально-экономических последствий
--	--	--

4.3.2. Типовые оценочные средства

Типовой перечень вопросов к зачету с оценкой.

1. Дайте определение управленческого решения.
2. Назовите базовые принципы теории управления.
3. Что такое абсолютные преимущества в производстве товаров или услуг в стране?
4. Что такое относительные преимущества в производстве товаров или услуг в стране?
5. В чем смысл концепции международного жизненного цикла продукта?
6. Дайте определение прямых иностранных инвестиций.
7. Почему для российских предпринимателей важно знание условий коллективной деятельности за рубежом?
8. Что входит в группу социокультурных факторов, влияющих на деятельность предприятия за рубежом? Экономических? Технологических? Политико-правовых?
9. Опишите процесс выхода на мировой рынок с новым товаром или услугами по бостонской матрице.
10. Приведите примеры межотраслевой, внутриотраслевой, предметной, поддетальной, технологической специализации.
11. В чем сущность корпорационного разделения труда?
12. В чем сущность интернационализации НИОКР?
13. Что такое родственные отрасли в принимающей стране?
14. Назовите четыре самых главных аспекта изучения условий предпринимательской деятельности в принимающей стране.
15. Перечислите преимущества и недостатки основных видов и форм внешнеэкономической деятельности предприятий.
16. Как влияет инфляция на деятельность иностранной фирмы в принимающей стране?
17. Каким странам международные компании отдают предпочтение при выборе принимающего государства для предпринимательской деятельности?
18. За счет каких факторов обеспечивается надлежащий уровень конкурентоспособности товаров и услуг международной компании в принимающей стране?
19. Что такое интегрированное международное производство?
20. Каковы преимущества горизонтальной, вертикальной интеграции и диверсификации интернационального производства?

Типовые практические задачи для зачета с оценкой

1. Существуют два подхода к принятию управленческих решений: групповой и индивидуальный, каждый имеет как преимущества, так и недостатки. Чем обоснованы индивидуальный и коллективный подходы к принятию решений? Кто несет ответственность за решение в случае коллективного принятия решения? Опишите особенности коллективного принятия решения в международной

- компании.
2. Процветание и будущее фирмы зависят от решений, связанных с внедрением инноваций. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению какого-либо типа инноваций. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям (со стороны собственников, со стороны работников)? На какой тип инноваций стоит обратить внимание, если речь идет о международном бизнесе?
 3. На основе сформулированной идеи для международного бизнеса (продукта или услуги) определите, какие данные, необходимые для принятия управленческих решений, вы сможете получить только путем интернет-опроса потенциальных потребителей (покупателей) товара.

Шкала оценивания.

Таблица 7.

Зачет	Экзамен (5-балльная шкала)	Критерии оценки
не зачтено	неудовлетворительно	Компетенции, предусмотренные рабочей программой дисциплины, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.
зачтено	удовлетворительно	Компетенции, предусмотренные рабочей программой дисциплины, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.
	Хорошо	Компетенции, предусмотренные рабочей программой дисциплины, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.
	Отлично	Компетенции, предусмотренные рабочей программой дисциплины, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач.

4.4. Методические материалы промежуточной аттестации.

Методические рекомендации для подготовки к зачету с оценкой.

Зачет проводится в аудитории, которая заранее определяется учебным отделом. Студентам предъявляются на выбор билеты, включающие два вопроса. Преподаватель вправе предложить студенту практическую задачу в качестве дополнительного задания. Зачет проводится в устной форме. Однако студентам рекомендуется сделать краткие записи ответов на проштампованных листах. Письменные ответы делаются в произвольной форме. Это может быть развернутый план ответов, статистические данные, точные формулировки нормативных актов, схемы, позволяющие иллюстрировать ответ, и т.п. Записи, сделанные при подготовке к ответу, позволят студенту составить план ответа на вопросы, и, следовательно, полно, логично раскрыть их содержание, а также помогут отвечающему справиться с естественным волнением, чувствовать себя увереннее. В то же время записи не должны быть слишком подробные. В них трудно ориентироваться при ответах, есть опасность упустить главные положения, излишней детализации несущественных аспектов вопроса, затянуть его. В итоге это может привести к снижению уровня ответа и повлиять на его оценку.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

При изучении курса «Практика управленческих решений в международном бизнесе» применяются лекции, практические занятия, выполнение практико-ориентированных заданий по темам дисциплины, самостоятельная работа с источниками и др.

Студент должен посетить установочные лекции, на которых излагается цель, задачи и содержание курса, приводятся рекомендации и критерии оценивания. В ходе лекционных занятий раскрываются базовые вопросы в рамках каждого раздела дисциплины. Обозначаются ключевые аспекты тем, а также делаются акценты на наиболее сложные и важные положения изучаемого материала, даются рекомендации по выполнению заданий к практическим занятиям.

Материалы лекций являются опорной основой для подготовки обучающихся к практическим занятиям и выполнения заданий самостоятельной работы, а также к промежуточной аттестации по дисциплине.

Практические занятия позволяют более детально проработать наиболее важные темы курса. Целью практических занятий является закрепление теоретических знаний, полученных студентами на лекциях и в процессе самостоятельной работы, контроль за степенью усвоения пройденного материала, ходом выполнения студентами самостоятельной работы и рассмотрение наиболее сложных и спорных вопросов в рамках темы занятия.

Подготовку к занятиям следует начинать с ознакомления с содержанием темы, вопросами к теме, подбора рекомендованной литературы. Затем необходимо перечитать запись лекции, соответствующие разделы учебника, статьи в журналах.

Подготовка к практическим занятиям осуществляется студентами самостоятельно с использованием научной и учебной литературы. На практических занятиях у студентов формируются навыки публичного выступления, анализа материала, умение грамотно и обоснованно отвечать на поставленные вопросы и применять полученные теоретические знания к практическим ситуациям.

Рекомендуется внимательно изучать материалы справочных правовых систем для уточнения действующих редакций официальных методик, которые очень часто обновляются.

Учебным планом для студентов предусмотрена самостоятельная работа, которая способствует более полному усвоению теоретических знаний, выработке навыков аналитической работы с литературой.

Целью самостоятельной работы является формирование способностей к самостоятельному познанию и обучению, поиску литературы, обобщению, оформлению и представлению полученных результатов, их критическому анализу, поиску новых решений, аргументированному отстаиванию своих предложений, умений подготовки выступлений и решения аналитических задач.

Для получения глубоких теоретических знаний и практических навыков студентам рекомендуется посещать лекции, активно участвовать в практических занятиях, вовремя выполнить исследовательскую работу. Поставленные перед занятиями цели могут быть достигнуты лишь при систематической работе студентов над изучением дисциплины.

При необходимости в период самостоятельной подготовки студенты могут получить индивидуальные консультации преподавателя по учебной дисциплине.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература.

1. Международный бизнес. Теория и практика : учебник для бакалавров / А. И. Погорлецкий [и др.] ; под редакцией А. И. Погорлецкого, С. Ф. Сутырина. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 733 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3256-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/426103>
2. Международный менеджмент : учебник для бакалавров / Е. П. Темнышова [и др.]. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 456 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2424-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/425888>
3. Теория и практика принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / В. И. Бусов, Н. Н. Лябах, Т. С. Саткалиева, Г. А. Таспенова ; под общей редакцией В. И. Бусова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 279 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03859-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450352>

6.2. Дополнительная литература.

1. Бизнес-аналитика средствами Excel: Учебное пособие / Гобарева Я.Л., Городецкая О.Ю., Золотарюк А.В., - 2-е изд., испр. и доп. - М.:Вуз.уч., НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 336 с.: - (Финансовый универ. при Правительстве РФ) - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/636239>
2. Бусов, В. И. Управленческие решения : учебник для вузов / В. И. Бусов. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 254 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01436-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/449843>
3. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие для вузов / П. В. Иванов [и др.] ; под редакцией П. В. Иванова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 276 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10862-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/456054>

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.

Не используются.

6.4. Нормативные правовые документы.

1. Концепция внешней политики Российской Федерации (утв. Указом Президентом РФ от 30 ноября 2016 г.)
2. Концепция государственной политики Российской Федерации в сфере содействия международному развитию (утв. Указом Президента РФ от 20 апреля 2014 г. N 259)
3. Стратегия национальной безопасности Российской Федерации (утв. Указом 18 Президента РФ от 31 декабря 2015 г., № 683).
4. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза" (приложение N 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза).

6.5. Интернет-ресурсы.

<http://www.consultant.ru/> — справочно-правовая система «Консультант+».

<http://www.garant.ru/> — информационно-правовой портал — необходимый источник информации об изменениях российского хозяйственного законодательства.

Многие версии нормативно-правовых документов находятся в свободном доступе на этих двух сайтах.

<http://elibrary.ru> — Научная электронная библиотека — крупнейший российский информационно-аналитический портал в области науки, технологии, медицины и образования, содержащий рефераты и полные тексты более 19 млн научных статей и публикаций, в том числе электронные версии более 3900 российских научно-технических журналов, из которых более 2800 журналов в открытом доступе.

<http://www.gks.ru/> — сайт Федеральной службы государственной статистики РФ.

<http://data.worldbank.org/russian> — база данных Всемирного банка «Показатели мирового развития (ПМР)» охватывает обширный набор экономических, социальных и экологических показателей, основанных на данных Всемирного банка и более 30 учреждений-партнеров. Она включает в себя более 900 показателей по 210 странам за период с 1960 года. Все показатели можно не только просмотреть в табличном и графическом виде на экране, но и свободно скачать в формате MS Excel.

<http://www.ssrn.com> — The Social Science Research Network (SSRN) — сайт, созданный рядом ведущих экономистов мира, на котором публикуются предварительные результаты научных исследований (working papers) по всем разделам экономической науки.

<http://www.nber.com> — сайт Национального бюро экономических исследований США. На нем публикуются препринты высокого качества по всем областям экономических исследований.

<http://www.bis.org/> — название этого сайта образовано начальными буквами от Bank for International Settlements (BIS) (принятый русскоязычный перевод — Банк международных расчетов. Эта организация была учреждена 17 мая 1930 г. И является самой старой международной финансовой организацией в мире. Членами BIS являются 60 центральных банков разных стран, на долю которых приходится около 95% мирового ВВП. Банк публикует ежеквартально статистику по валютным, кредитным и фондовым рынкам. Переход по позиции меню Central bank hub позволяет быстро выйти на сайты центральных банков разных стран, и с них далее на ряд документов и других национальных источников о развитии соответствующих стран.

www.un.org/ru/wto — Всемирная торговая организация.

Полезные зарубежные электронные ресурсы в открытом доступе:

<http://www.ssrn.com> — The Social Science Research Network (SSRN) — сайт, созданный рядом ведущих экономистов мира, на котором публикуются предварительные результаты научных исследований (working papers) по всем разделам экономической науки.

Авторитетные электронные зарубежные ресурсы:

- электронные ресурсы компании EBSCO Publishing. <http://search.ebscohost.com/>
- издательство Springer <https://link.springer.com/>
- издательство Elsevier <http://www.sciencedirect.com/science/journal>
- коллекции журналов JSTOR (в том числе по экономике и менеджменту). <http://www.jstor.org/>
- издательская группа Taylor & Francis Group (248 научных журналов по экономике, финансам и бизнесу) <http://www.tandfonline.com/>
- издательская группа SAGE. Раздел Management & Organization Studies <http://online.sagepub.com/>
- издательство Oxford University Press. Издает ряд журналов, относящихся к экономике и менеджменту (IMA Journal of Management Mathematics, Review of Environmental Economics and Policy, Review of Finance, Review of Financial Studies и др.). <http://www.oxfordjournals.org/en/>
- Издательство Cambridge University Press. Издает 28 авторитетных научных журналов по экономике и 13 журналов по менеджменту. <http://journals.cambridge.org/>

6.6. Иные источники

Иные источники не используются

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Учебная аудитория для проведения учебных занятий (занятий лекционного типа), оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения: комплект специализированной учебной мебели (столы и кресла – рабочие места обучающихся и преподавателя); доска аудиторная; экран; персональный компьютер; звуковая система; проектор; веб-камера. Выход в Интернет и доступ в электронную информационно-образовательную среду организации.

Учебная аудитория для проведения учебных занятий (занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации), оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения: комплект специализированной учебной мебели (столы и стулья – рабочие места обучающихся и преподавателя); доска аудиторная; персональный компьютер; телевизор; веб-камера. Выход в Интернет и доступ в электронную информационно-образовательную среду организации.

Компьютерный класс, учебная аудитория для проведения учебных занятий (занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации), оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения: комплект специализированной учебной мебели (столы и стулья - рабочие места обучающихся и преподавателя), доска аудиторная; персональные компьютеры моноблоки; проектор; веб-камера; экран. Выход в Интернет и доступ в электронную информационно-образовательную среду организации, в том числе с рабочих мест обучающихся. Программное обеспечение: операционная система Microsoft Windows; пакеты лицензионных программ: MS Office, MS Teams, СПС КонсультантПлюс, лицензионное антивирусное программное обеспечение.

Помещение для самостоятельной работы обучающихся (Информационно-ресурсный центр) оснащенное комплектом специализированной учебной мебели, компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечено доступом в электронную информационно-образовательную среду организации.

Программное обеспечение: ОС Microsoft Windows, Пакет Microsoft Office (Word,

Excel, PowerPoint), Microsoft Teams, лицензионное антивирусное программное обеспечение.