

Министерство образования Российской Федерации

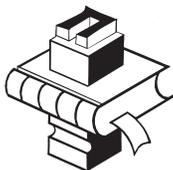
Государственная академия
профессиональной переподготовки
и повышения квалификации руководящих работников
и специалистов инвестиционной сферы

Институт государственного регулирования экономики

А. А. Журавлев, С. А. Лочан

Коммерческий менеджмент

Учебное пособие



Издательство «Палеотип»
Москва, 2002

УДК 338.242(075.8)
ББК 65.290-2
Ж91

Рецензент:

Т. А. Гайдаенко, кандидат экономических наук

Ж91 **Журавлев А. А., Лочан С. А. Коммерческий менеджмент:**
Учебное пособие. — М.: Издательство «Палеотип», 2002. —
80 с.

ISBN 5-94727-019-6

В книге изложен оригинальный подход к коммерческому менеджменту с позиции современной теории управления ресурсным обменом. Учебное пособие является дополнением к базовым дисциплинам «Менеджмент», «Маркетинг» и «Логистика» в части эффективной реализации торговых операций между отечественными и иностранными предприятиями. Наряду с теоретическими положениями предлагаются практические рекомендации по реализации отдельных этапов процесса обмена ресурсами.

Для студентов экономических и управленческих специальностей и специалистов сбытовых и снабженческих подразделений предприятий.

ISBN 5-94727-019-6

© А. А. Журавлев, С. А. Лочан, 2002
© Издательство «Палеотип», 2002

Содержание

Введение	5
Глава 1. Теоретические основы коммерческого менеджмента	7
1.1. Термины и постулаты теории	7
1.2. Временная управляющая система (ВУС)	9
1.3. Временная управляющая система обмена	11
1.4. Метасистема	14
1.5. Организация ресурсного обмена	17
Глава 2. Управление ресурсами	20
2.1. Планирование обмена ресурсами	20
2.2. Проектирование договора	25
Расчет сроков и стоимости движения товара	29
Выбор маршрута движения денежных средств	30
Расчет сроков движения денежных средств	30
Расчет потенциально возможных убытков от несвоевременной поставки товара	31
2.3. Управление посредническими ресурсами	31
Расчет цены продажи товаров	31
Расчет цены на этапе подготовки к выходу на рынок	32
Источники информации о ценах	33
Приведение цен	34
Выбор валюты для обменного цикла	35
Открытие валютных счетов	36
Выбор порядка оплаты товара	36
Глава 3. Управление партнером	37
3.1. Поиск партнера для обмена	37
Привлечение посредников	37
Деловая переписка с заинтересованными клиентами	41
Динамика создания ВУС	42
Выбор партнера	45
3.2. Согласование условий договора	45
Собственно ведение делового разговора	48
Сохранение секретов	49

3.3. Контроль исполнения контрактных обязательств	49
Контроль в своей фирме	49
Контроль партнеров	50
3.4. Защита ресурсов после обмена	51
Порядок предъявления претензий.....	51
Предъявление иска	52
Глава 4. Управление информацией	53
4.1. Движение информационных потоков	53
Товаросопроводительная документация	55
Методическое информационное подпространство	55
4.2. Торговый контракт	57
Общие сведения о контрактах.....	57
Предмет контракта	59
Базис поставки	60
Цена и общая сумма контракта	62
Сроки поставки	63
Конвенциональный штраф	64
Платежные условия контрактов	65
Качество товара	67
Количество товара	68
Порядок передачи товара от продавца покупателю	69
Инспектирование и испытание	69
Гарантии и претензии	70
Чертежи, техническая документация.....	70
Упаковка и маркировка	71
Патентная оговорка	72
Экспортные, импортные лицензии	72
Технология, “ноу-хау”, конфиденциальность.....	72
Монтаж и ввод в эксплуатацию технических средств	73
Техническое обслуживание	73
Страхование	73
Форс-мажор	74
Арбитражная оговорка	74
Общие условия	74
Юридические адреса сторон и подписи	75
Приложения	75
Список литературы	77

Введение

В современный язык прочно вошло понятие менеджмента как управление предприятием в условиях рыночной среды. Большинство научных и практических работ посвящено проблемам непосредственного управления предприятием как сложной социально-экономической системой.

Совершенно очевидно, что любое предприятие постоянно покупает и продает материальные и информационные объекты, а остановка этого процесса означает его гибель. Нисколько не умаляя важности и сложности внутрифирменного управления, следует заметить, что управление ресурсным обменом остается как бы в тени.

Коммерция происходит от латинского *commercium* — торговля, и, следовательно, коммерческий менеджмент надо трактовать как управление торговыми операциями. Большая часть литературы посвящена только одной части торговой операции — продаже.

В настоящем учебном пособии коммерческий менеджмент рассматривается более широко, как управление обменом товара на товар, товара на деньги, денег на товар и денег на деньги. Предприятия являются самостоятельными экономическими субъектами, несущими ответственность за управленческие решения всеми своими ресурсами.

Повсеместное использование посреднического ресурса — денег разделило всех участников обменного процесса на продавцов и покупателей. Особое положение денег определяется тем, что их можно обменять на любой необходимый материальный или информационный ресурс в любое время при стабильном состоянии рынка.

Предприятия, обменивающие ресурсы могут принадлежать одному или разным государствам, и, соответственно, можно говорить об отечественной и международной торговле.

Специалист, осуществляющий управление покупкой и продажей ресурсов, называется коммерческим менеджером, а его деятельность — коммерческим менеджментом.

Главный менеджер, получив от учредителя право на распоряжение выделенных им ресурсов, несет полную ответственность за качество управления и полученные результаты. Его цель состоит в том, чтобы в установленные промежутки времени увеличивался (в стоимостном выражении) объем ресурсов предприятия. При организации ресурсного обмена коммерческий менеджер сталкивается с агрессивной внешней средой и устанавливает отношения с некоторыми недобросовестными или неплатежеспособными партнерами,

являющимися источниками неконтролируемых потерь ресурсов в виде штрафов, возмещения ущербов и убытков другим предприятиям.

Существование предприятия сопровождается непрерывной цепочкой обмена ресурсов. Только на начальном этапе жизненного цикла предприятия деньги на приобретение входных ресурсов берутся из уставного фонда. При постоянном чередовании купли и продажи, с определенного цикла валюта на покупку сырья и материалов берется из выручки от предыдущих продаж.

Основная задача коммерческого менеджера формулируется таким образом: получать максимальное количество входных ресурса за единицу выходного в каждом акте обмена, и способствовать неограниченной длительности цепочки обменных циклов.

Глава 1. Теоретические основы коммерческого менеджмента

1.1. Термины и постулаты теории

Товар — любые виды ресурсов, включая услуги, работы, информацию, кроме валюты.

Валюта — посреднический ресурс, который можно обменять на любой ресурс.

Веер ресурсов — множество компонент материального объекта, которые могут выступать ресурсами для предприятия. они делятся на основные и сопутствующие.

Продавец — предприятие, отдающее свой товар в обмен на валюту.

Покупатель — предприятие, отдающее валюту в обмен на товар.

Партнеры — предприятия, обменивающиеся друг с другом ресурсами в одном обменном акте.

Входной ресурс — ресурс, который необходим предприятию для обеспечения своей жизнедеятельности.

Выходной ресурс — ресурс, который предприятие специально изготавливает для цели обмена на рынке.

В общую модель ресурсного обмена, описывающую взаимодействия двух предприятий, включены элементы — ресурсы, права на ресурсы, потери ресурсов и прав (рис. 1). Первое предприятие изготавливает и передает выходной ресурс, который становится входным для второго, и наоборот.

Выходной ресурс, принадлежащий одному предприятию, во время перемещения проходит некоторую точку в пространстве, называемую моментом перехода, после которой он принадлежит другому предприятию. Во время транспортировки у ресурса могут измениться количественные и качественные параметры, приводящие к ухудшению его потребительских свойств. Разность между этими параметрами отражает ресурсные потери, которые зависят от физических свойств ресурсов и способов их перемещения.

Права на ресурсы с одного предприятия переходят на другое в точке, в общем случае, отличной от точки перехода ресурсов.

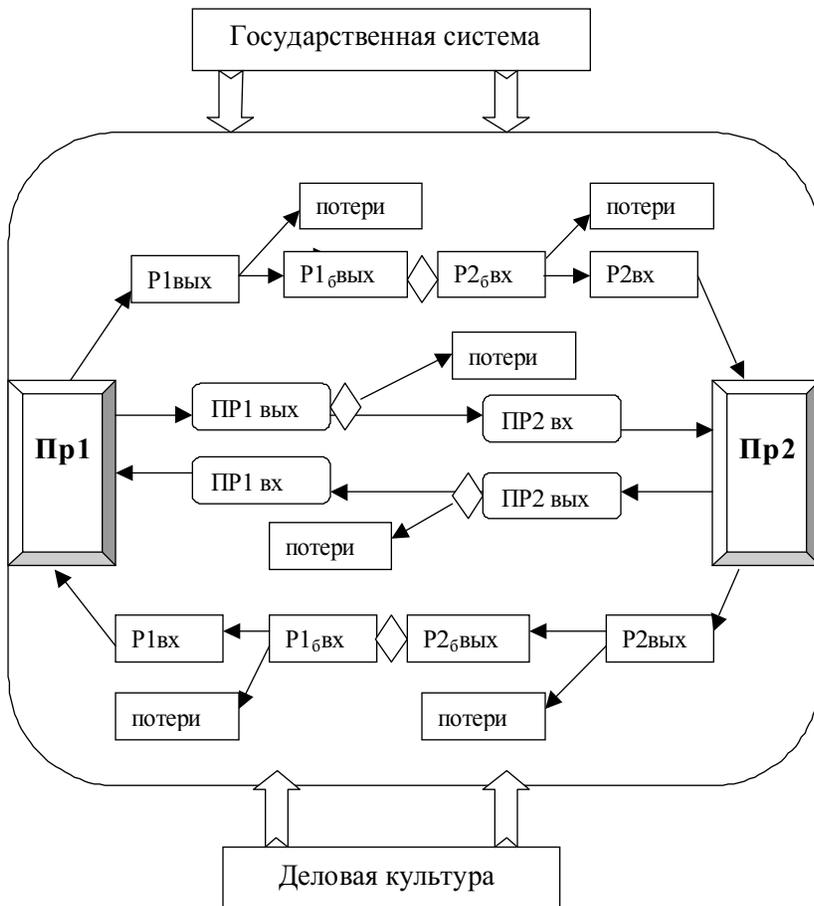


Рис. 1. Общая модель ресурсного обмена

ПР - предприятие

Р – ресурсы

ПР – права на пере мещаемые ресурсы

Вых. – выходные

Вх – входные

Р₆ – ресурс в момент перехода

◇ – момент перехода ресурсов и прав от одного предприятия к другому

В процессе перемещения они могут также частично или полностью теряться, но физическая природа в этом случае связана, либо с потерей материальных носителей, подтверждающих права, либо ограничениями государственных систем, к которым принадлежат предприятия. Например, доллары США, полученные российским предприятием от иностранного партнера, не могут им использоваться в качестве платежного средства между отечественными субъектами.

Изображенная на рис. 1 общая модель ресурсного обмена отражает элементарный единичный обменный цикл. В современных условиях большинство обменных циклов включает посреднический ресурс, который необходим только для того, чтобы его снова обменять на жизненные ресурсы. Таким образом, полный цикл обмена включает два обменных акта.

Цикл обмена — товар1 — деньги — товар2.

Акт обмена — товар1 — деньги, или деньги — товар2.

Цепочка обмена — непрерывная последовательность циклов, обеспечивающая жизнедеятельность предприятия.

Интересы партнеров прямо противоположны, поэтому изложение идет с позиции одного партнера, чаще всего — продавца. Зеркальность интересов, что выгодно продавцу — невыгодно покупателю, позволяет делать соответствующую поправку для конкретного применения предлагаемых рекомендаций.

В торговой операции выигрыш одного партнера, как правило, является проигрышем другого.

Для достижения целей предприятия коммерческий менеджер должен управлять следующими объектами:

- ◆ основными ресурсами;
- ◆ посредническими ресурсами;
- ◆ правами на ресурсы;
- ◆ информацией, отражающей и фиксирующей элементы ресурсного обмена;
- ◆ партнерами.

1.2. Временная управляющая система (ВУС)

Предприятие, являясь элементом государства, должно подчиняться управляющим воздействиям государственной системы. Отношения между ними оформляются в виде временной управляющей системы (ВУС), время действия которой начинается с момента учреждения предприятия и заканчивается в момент его ликвидации.

Временная управляющая система — есть организационная система состоящая из государственной системы и предприятия. Го-

сударственная система устанавливает предприятию правила поведения, выполняет оперативное управление, контролирует их исполнение и производит изъятие ресурсов при нарушении законов и подзаконных актов. Со своей стороны, государственная система берет на себя обязанность по защите ресурсов предприятия при нелицитимных действиях третьих лиц.

Вопрос о создании ВУС решается обоими участниками на добровольной основе, следовательно, предприятие дает право на применение в отношении себя регламентированного принуждения только государственной системе.

На рис. 2 приведена модель управления во временной управляющей системе.

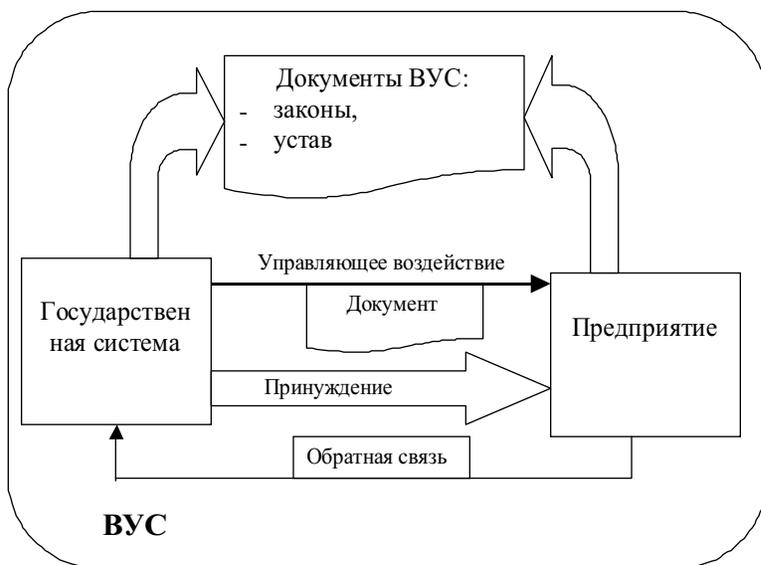


Рис. 2. Модель управления во временной управляющей системе

Документы, описывающие ВУС с государственной системой, состоят из законов и подзаконных актов (указов, приказов, распоряжений, инструкций и т. п.), с одной стороны, и уставных документов предприятия, с другой стороны.

Государственное управление включает требования, которым должны следовать производители определенных видов товаров, и устанавливает ограничения на производство ресурсов в следующих формах:

- ◆ Запрещение производства.
- ◆ Ограничение по объему производимых ресурсов.
- ◆ Разрешение производства только конкретными поименованными лицами.
- ◆ Разрешение изготовления ресурса только для внутреннего потребления.
- ◆ Регламентирование технологии изготовления конкретных видов товаров.

1.3. Временная управляющая система обмена

Временная управляющая система обмена (ВУСО) — организационная система, включающая двух и более лиц, которая создается ими на добровольной и временной основе для обмена принадлежащими им ресурсами.

В документах, описывающих ВУСО, формулируются и оформляются потенциальные ситуативные обоюдно направленные управляющие воздействия, именуемые обязательствами, исполнение которых начинается в момент наступления того или иного оговоренного события. Например, покупатель должен оплатить товар в течение трех банковских дней с момента получения товара.

Зафиксированное обязательство одного партнера порождает право другого требовать его безусловного исполнения. Оперативное управление необходимо в тех случаях, когда партнер по каким-либо причинам не выполняет взятых на себя обязательств. При инициации управляющего воздействия один из партнеров переходит в статус субъекта управления, а другой — объекта управления.

Дальнейшие рассуждения проводятся с позиции субъекта управления.

Если у одного из партнеров возникает желание изменить условия договора, то его управляющее воздействие должно трактоваться, как желание создать новую ВУСО с одновременным разрушением предыдущей.

Экономически независимые предприятия для создания ВУСО предварительно организуют временную психологическую систему управления.

На рис. 3. приведена модель возникновения временной психологической системы управления. На ней отражены необходимые условия для того, чтобы у двух независимых субъектов возникло взаимное желание управлять и быть управляемыми.

Деятельность коммерческого менеджера в психологической системе состоит в создании ВУСО. Механизм управления опирается на деловое и психологическое информационное воздействие, не предполагающее никакого легитимного принуждения. Стремясь к

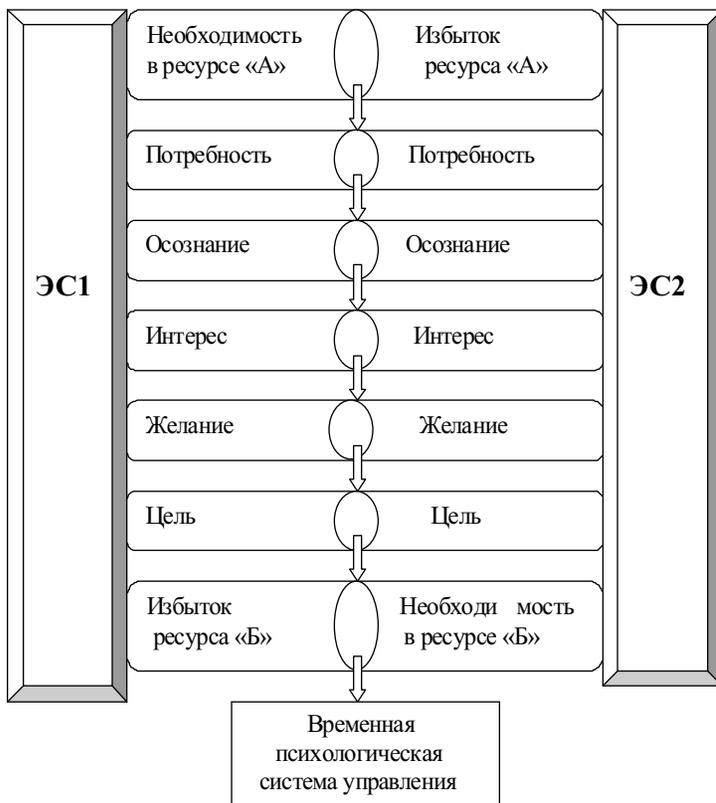


Рис. 3. Модель возникновения временной психологической системы управления

своим целям, потенциальные партнеры осуществляют эмоциональное взаимное управление для получения максимально возможных преимуществ.

Информационное воздействие осуществляется в двух формах диалога:

- ◆ устным (переговоры),
- ◆ письменной (деловая переписка).

Объем ВУСО создается сторонами на основе консенсуса и имеет ту полноту, на которую партнеры согласились. До подписания договора коммерческий менеджер имеет право в любой момент от-

казаться от дальнейших переговоров, то есть выйти из под управляющих воздействий со стороны другого коммерческого менеджера.

При обоюдном согласии сторон по всем существенным условиям ресурсного обмена возникает ВУСО, которую ни одна из них не может разрушить в одностороннем порядке.

Принципиальное отличие ВУСО от ВУС состоит в том, что предприятие не признает за партнером права на непосредственное применение к нему силового принуждения по изъятию ресурсов в случае не выполнения первым своих обязательств.

Строго говоря, ВУСО сама по себе не являются в полном смысле управляющей, так как в ней отсутствует механизм принуждения как часть механизма управления ресурсным обменом. Такой механизм создается специально, не зависимо от других условий ресурсного обмена в рамках метасистемы и опирается на привлечение ВУС в качестве инструмента воздействия на партнера.

Принципиально возможны два случая — 1) оба предприятия принадлежат одной и той же государственной системе; 2) предприятия принадлежат разным государственным системам.

На рис. 4 приведена модель управления ресурсным обменом в рамках ВУСО.



Рис. 4. Модель управления ресурсным обменом в рамках ВУСО для экономических субъектов разных государственных систем

1.4. Метасистема

Каждому типу ВУСО соответствует своя специфическая структура метасистемы. Управляемость ресурсного обмена в большой степени зависит от установления необходимых управленческих отношений между ВУСО и метасистемой.

Часть органов государственных систем, регламентирующих деятельность партнеров при ресурсном обмене, и международные органы образуют специфическую систему, которая называется метасистемой.

Метасистема — это такая система, которая, находясь вне ВУСО, имеет право и возможность по инициативе субъекта управления осуществить меры принуждения к объекту управления.

По отношению к партнерам ВУСО метасистема выполняет следующие функции.

Во-первых, устанавливает определенные требования к поведению участников ВУСО.

Во-вторых, устанавливает обязательные требования к содержанию и оформлению управляющих документов, порождаемых субъектами в ВУСО.

В-третьих, предлагает для некоторых условий обмена факкультативные содержания, которые виртуально «подставляется» документы ВУСО. Если субъект управления не описал такое условие, то оно нормативно включается в текст документов ВУСО.

В-четвертых, устанавливает технологию рассмотрения запросов (исков) субъекта управления на применение принуждения к объекту управления.

В-пятых, применяет принуждение к объекту через органы исполнения судебных решений в случае признания правомерности иска.

Требования и ограничения метасистемы, в свою очередь оформлены в виде документов, которые образуют ее нормативное информационное пространство.

Метасистема для ВУСО, созданной партнерами, принадлежащими одному государству, называется моногосударственной, а разным государствам — полигосударственной. Последняя включает в себя органы нескольких государственных систем, связанных цепочкой организационных экономических систем, к которым относятся международные союзы и организации, международные конвенции, международный арбитражный суд.

Коммерческому менеджеру необходимо выяснить структуру метасистемы, состав ее нормативного информационного пространства, приобрести нормативные документы и изучить их.

Структура метасистемы задается двумя параметрами: видом товара и статусом партнеров. Для определения состава нормативно-

го информационного пространства необходимо сделать следующие практические шаги.

Шаг 1. Установить статус и государственную принадлежность потенциальных партнеров. Если субъекты принадлежат одной государственной системе, то в метасистему входят только ее органы и организации, в противном случае — добавляются международные организации, членами которых одновременно являются страны партнеров.

Шаг 2. Определить структуру конкретной метасистемы, то есть перечислить все государственные организации, регламентирующие обмен заданными товарами, для чего рекомендуется использовать следующую методику.

В структуре метасистемы можно выделить две подструктуры. Первая — одинаковая для любых видов ВУСО, так как отражает общие отношения государственной системы с предприятиями, независимо от их организационно-правовой формы и вида деятельности. Это касается контролирующих органов налогообложения, валютного регулирования и экономического поведения предприятия безотносительно к видам деятельности, а также в части использования труда наемных работников.

Вторая подструктура является уникальной для каждой ВУС, поэтому ее воспроизведение является более задачей, стоящей перед коммерческим менеджером.

Выявление организаций начинается с дифференциации ресурсов по следующим основаниям: материальные товары производственного назначения, материальные товары для населения, работы, услуги, ценные бумаги, информация и интеллектуальная собственность.

Материальные товары подразделяются на товары длительного потребления, продукты питания, медицинские препараты, произведения искусства и тому подобное.

Работы можно разделить на строительные, монтажные, пусконаладочные, ремонтные, научно-исследовательские, опытно-конструкторские, проектно-изыскательские и т.п.

Услуги подразделяются на образовательные, транспортные, медицинские, туристические, консалтинговые, аудиторские посреднические, техническое обслуживание и т.п.

Информация как отдельный вид ресурсов включает: научную, техническую, статистическую информацию, базы данных, топологические схемы электронных устройств, художественную литературу и т.п.

Интеллектуальная собственность включает права, относящиеся к:

- ◆ литературным, художественным и научным произведениям,
- ◆ исполнительской деятельности артистов, звукозаписи, радио и телевизионным передачам,