

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС: КОНКУРЕНЦИЯ НА ГЛОБАЛЬНОМ РЫНКЕ

Стратегия международной фирмы Часть 1

Глава 4. Глобальная валютная система



Эволюция стратегии IBM

СЕО IBM Сэм Палмизано любит рассказывать об эволюции глобальной стратегии одной из крупнейших компьютерных корпораций в мире. По словам Палмизано, когда IBM впервые стала проводить зарубежную экспансию, она делала это по классической «международной» схеме многих компаний, осуществляя большую часть операций у себя дома и продавая свою продукцию по всему миру через собственные зарубежные торговые представительства. Однако к моменту прихода Палмизано в IBM в 1972 г. компания уже отошла от этой схемы и стала классическим «транснациональным предприятием», имеющим «мини-IBM» на всех ведущих национальных рынках мира. Такая структура имела смысл для IBM в 1970-х гг. с учетом того, что многие рынки по-прежнему были отделены один от другого высокими барьерами трансграничной торговли, а национальные различия в практиках бизнеса часто требовали значительной локализации операций. Однако в последние десятилетия IBM переходила от этой модели к новой, которую Палмизано описывал как стратегию «глобально интегрированного предприятия». Вот как рассказывал об этом сам Палмизано: «Мы размещаем наши операции в любой точке мира, где имеются подходящие экономические условия, опытный персонал и благоприятная среда бизнеса. Мы интегрируем эти операции горизонтально и глобально. В прошлом мы имели самостоятельные цепочки снабжения на разных рынках. Теперь мы имеем глобальную систему снабжения. Наши исследования и разработки (ИР) ведутся глобально в течение многих лет, проектирование новых устройств и написание новых компьютерных программ осуществляются в наших лабораториях, расположенных по всему миру. Но в нашем бизнесе, связанном с предоставлением профессиональных услуг, мы привыкли думать о человеческом капитале – о наших людях – в терминах страны, регионов и единиц бизнеса, и потому мы занимаемся управлением и распределением этого капитала как одним глобальным активом».

Таким образом, сегодня IBM осуществляет проектирование и производство полупроводниковой техники в штатах Нью-Йорк и Вермонт, а свой глобальный центр снабжения операций размещает в Китае. Центр глобального предоставления услуг находится в Индии, а многие подразделения, обеспечивающие внешнюю и внутреннюю поддержку веб-сайтам, располагаются в таких странах, как Ирландия и Бразилия. Сотрудники каждого из этих центров не сосредоточиваются на своих национальных рынках – они занимаются интегрированными глобальными операциями.

Такой стратегический сдвиг стал реакцией на три основных фактора: глобализацию мировой экономики, глобальную природу многих покупателей IBM, которые сами переходили к стратегии глобальной интеграции, и возникновение жесткой конкуренции со стороны предприятий формирующихся экономик, главным образом Индии и Китая. Если говорить об Индии, то в 1980-х гг. трио индийских аутсорсинговых фирм – Tata Consultancy Services, Infosys и Wipro – начали отвоевывать долю у IBM в ее ключевом бизнесе, связанном с предоставлением услуг в области информационных технологий (ИТ). Индия имела преимущество, основанное на наличии большого предложения высококвалифицированных, но относительно недорогих инженерных и управленческих кадров. IBM понимала, что для сохранения своей конкурентоспособности она должна перенять модель низких издержек, созданную в Индии. Поэтому в 2004 г. IBM купила Daksh, индийскую фирму, являвшуюся уменьшенной версией трех крупнейших индийских фирм по предоставлению услуг в области ИТ.

IBM инвестировала большие средства в свое новое индийское подразделение, превратив его в крупный глобальный бизнес, имеющий большую рыночную долю и успешно конкурирующий на основе низких издержек и высокого качества с ведущими индийскими фирмами. Хотя Палмизано признает, что исходная мотивация для экспансии в Индию заключалась в получении доступа к дешевой рабочей силе, теперь он утверждает, что квалификация персонала в Индии имеет не меньшее, если не большее, значение. IBM может найти в Индии большое число высококвалифицированных специалистов, которые могут быть приняты в ее глобальные центры по предоставлению услуг и без проблем переводиться из одного такого центра в другой.



Стратегия и фирма

Прежде чем обсуждать стратегии, которые могут использовать менеджеры транснационального предприятия, нам нужно ознакомиться с несколькими базовыми принципами стратегии. Стратегию фирмы можно определить как совокупность действий, предпринимаемых менеджерами для достижения целей фирмы. Для большинства фирм главной целью является максимизация ценности фирмы для ее владельцев, то есть акционеров. Для максимизации ценности фирмы менеджеры должны использовать стратегии, повышающие прибыльность предприятия и скорость роста прибыли. Прибыльность может быть измерена различными способами, но мы будем определять ее как доход, получаемый фирмой на инвестированном капитале (ROIC), и рассчитывать ее делением чистой прибыли на общий инвестированный капитал. Рост прибыли измеряется процентным увеличением чистой прибыли за определенный период, в общем случае более высокая прибыльность и быстрый рост прибыли отражают ценность предприятия, а значит, и доходы его собственников (акционеров). Менеджеры могут повысить прибыльность фирмы, используя стратегии, которые добавляют ценность товарам фирмы, что позволяет ей повышать цены. Менеджеры могут повысить скорость роста прибыли фирмы, используя стратегии, позволяющие продавать больше товаров на существующих рынках, или стратегии выхода на новые рынки, но мы скоро увидим, что зарубежная экспансия может помочь менеджерам повысить и прибыльность, и скорость роста прибыли фирмы.



Детерминанты ценности предприятия

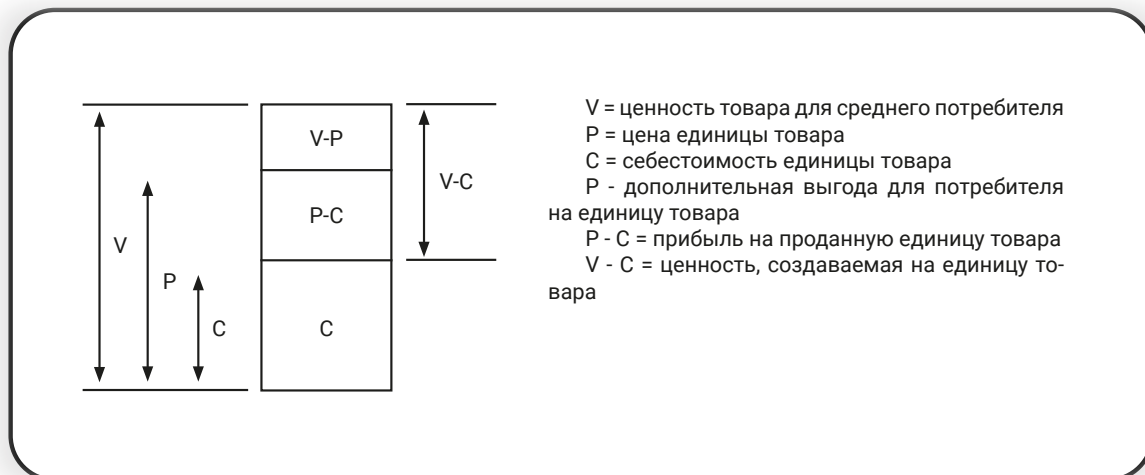
Создание ценности

Основным способом повышения прибыльности фирмы является создание большей ценности. Количество значение ценности, создаваемое фирмой, измеряется различием между издержками ее производства и той ценностью (пользой), которую видят потребители в ее товарах. В общем случае, чем больше ценности видят потребители в товарах фирмы, тем более высокую цену на них можно устанавливать. Однако цена, которую фирма просит за свой товар или услугу, обычно бывает ниже ценности, придаваемой этому товару или услуге покупателем. Так происходит потому, что покупатель получает часть этой ценности в форме, называемой экономистами дополнительной выгодой (излишком) для потребителя. Покупатели могут получать ее, поскольку фирма конкурирует с другими фирмами за возможность продажи товара и поэтому вынуждена устанавливать более низкую цену, чем в том случае, если бы она была монопольным поставщиком. К тому же, как правило, невозможно сегментировать



рынок до такой степени, чтобы фирма могла устанавливать для каждого покупателя ту цену, которая отражала бы его индивидуальное восприятие ценности товара (называемую также резервированной или отправной ценой). Поэтому устанавливаемая цена обычно оказывается ниже той ценности, которую покупатели придают товару.

Рисунок иллюстрирует указанные концепции. Ценность товара для среднего потребителя обозначена как V ; средняя цена, которую фирма может установить для потребителя на данный товар с учетом цен конкуренции и своей способностью сегментировать рынок, обозначена как P , а средняя себестоимость производителя единицы этого товара обозначена как C (C включает в себя все релевантные издержки фирмы, в том числе и стоимость использования капитала). Прибыль фирмы на единицу проданного товара (π) равна разности $P - C$, а дополнительная выгода для потребителя на единицу товара равна $V - P$. Фирма зарабатывает прибыль до тех пор, пока P превышает C , и прибыль будет тем больше, чем меньше C относительно P . Разность между C и P отчасти определяется интенсивностью конкурентного давления на рынке: чем слабее конкуренция на рынке, тем выше цена, устанавливаемая относительно V . В общем случае, чем выше прибыль фирмы на единицу проданного товара, тем выше при прочих равных условиях прибыльность фирмы.



Создание ценности

Создание ценности измеряется разностью между V и C ; компания создает ценность посредством преобразования исходных ресурсов стоимостью C в готовый товар, которому потребители придают ценность V . Компания может создать большую ценность ($V - C$), снижая производственные издержки C , либо делая товар более привлекательным за счет улучшения конструкции, дизайна, функциональности, технических характеристик, надежности, послепродажного обслуживания и т. п., чтобы потребители придавали ему более высокую ценность (повышение V) и, следовательно, были готовы платить за него более высокую цену (повышение P). Такая логика предполагает, что фирма имеет высокую прибыль, когда она создает больше ценности для своих покупателей и делает это с меньшими издержками. Мы будем называть стратегию, нацеленную главным образом на снижение производственных издержек, низко затратной стратегией. Стратегию, нацеленную главным образом на повышение привлекательности товара, назовем стратегией дифференциации.

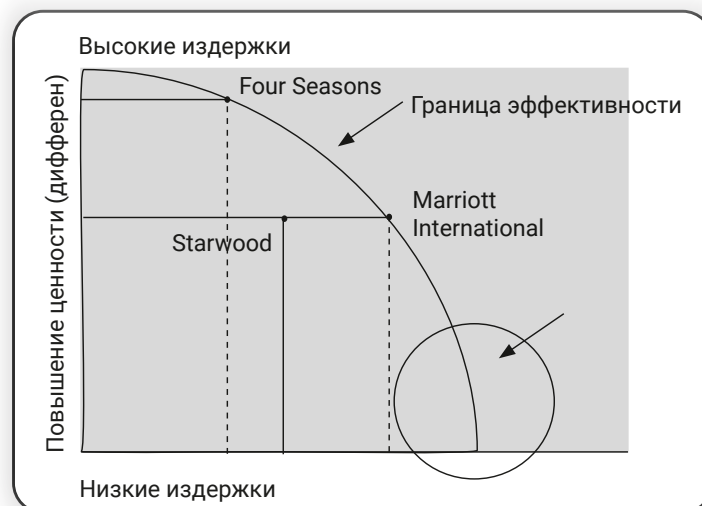
Майкл Портер утверждал, что снижение издержек и дифференциация являются двумя основными стратегиями создания ценности и получения конкурентной преимуществ в отрасли. Согласно Портеру, высокой прибыльности достигают те фирмы, которые могут создавать более высокую ценность, а способом создания более высокой ценности является снижение структуры издержек фирмы.



Стратегическое позиционирование

Портер отмечает, что фирме необходимо четко определиться с выбором стратегии и структурировать свои внутренние операции таким образом, чтобы поддерживать выбранный стратегический акцент. Рисунок иллюстрирует этот выбор. Выпуклая кривая на рисунке соответствует тому, что экономисты называют границей эффективности. Граница эффективности показывает все возможные положения, которые может занять фирма в координатах добавленной ценности товара (V) и низких издержек (C) при условии, что ее внутренние операции эффективно организованы для поддержки данной конкретной позиции. Отметим, что отсчет по горизонтальной оси идет в обратном направлении, движение направо ассоциируется со снижением издержек. Граница эффективности имеет выпуклую форму из-за эффекта убывающей отдачи. Эффект убывающей отдачи проявляется в том, что, когда товар фирмы уже обладает высокой ценностью, увеличение ценности на относительно небольшую величину требует значительных дополнительных затрат. Справедливо и обратное: когда фирма уже имеет низкую структуру издержек, ей нужно отказываться от значительной ценности своего товарного предложения, чтобы добиться дополнительного снижения издержек.

Варианты стратегического выбора в этой области не имеют перспектив в международном гостиничном бизнесе



На рисунке показаны позиции трех глобальных фирм гостиничного бизнеса, обслуживающих международных туристов: Four Seasons, Marriott International, Starwood. Four Seasons позиционирует себя как сеть роскошных отелей и подчеркивает ценность предлагаемого ею продукта, что приводит к повышению издержек ее операций. Marriott и Starwood позиционируют себя в средней части рынка. Обе фирмы предлагают достаточно высокий уровень ценности, но их отели в отличие от отелей Four Seasons не относятся к разряду роскошных. Four Seasons и Marriott располагаются на границе эффективности. Это говорит о том, что их внутренние операции организованы в соответствии с их стратегией и выполняются эффективно. Starwood находится ниже границы эффективности. Это говорит о том, что ее операции осуществляются не так эффективно, как могли бы, и что ее издержки слишком высоки. Таким образом, подразумевается, что Starwood менее прибыльна, чем Four Seasons и Marriott, и что ее менеджеры должны предпринять усилия для улучшения результатов работы компании.

Портер подчеркивает, что для менеджера крайне важно решить, где он собирается позиционировать компанию с учетом параметров ценности (V) и издержек (C), чтобы затем структурировать операции соответствующим образом и начать такое управление ими,



которое бы обеспечивало компании нахождение на разнице своей эффективности. Однако не все позиции на границе эффективности жизнеспособны. Например, в международном гостиничном бизнесе может не быть достаточного спроса для поддержки сети, которая ставит акцент на крайне низких издержках и лишает свое товарное предложение какой-либо ценности. Международные путешественники являются достаточно состоятельными людьми и рассчитывают на определенный уровень комфорта (ценности), когда выезжают за границу.

Главный принцип в базовой стратегической парадигме заключается в том, что для максимизации своей прибыльности фирма должна делать три вещи:

а) Выбирать позицию на границе эффективности, которая оказывается жизнеспособной в том смысле, что предполагает достаточный спрос для поддержки данного выбора.

б) Организовать свои внутренние операции, такие как производство, маркетинг, логистика, информационные системы, управление человеческими ресурсами и т. п. таким образом, чтобы эти операции поддерживали данную позицию.

в) Гарантировать, что фирма имеет необходимую организационную структуру для реализации своей стратегии.

Стратегия, операции и организация фирмы должны быть согласованы друг с другом, если фирма хочет добиться конкурентного преимущества и высокой прибыльности. Под операциями мы понимаем различные виды поста, которые осуществляет фирма для создания ценности.

Операции: фирма как цепочка создания ценности

Операции фирмы могут рассматриваться как элементы цепочки создания ценности. Эти элементы включают такие виды деятельности, обеспечивающие создание ценности, как производство, маркетинг и сбыт, поставки материалов, управление человеческими ресурсами, а также информационные системы и инфраструктуру фирмы. Мы можем распределить названные виды деятельности или объединить их в две категории: основные виды деятельности и вспомогательные виды деятельности.

Основные виды деятельности

Основные виды деятельности имеют отношение к проектированию, созданию и доставке товара; маркетингу товара, предоставлению технической помощи и оказанию послепродажного обслуживания. В соответствии с общепринятой практикой в цепочке создания ценности, показанной на рисунке, основные виды деятельности сводятся к четырем функциям: исследования и разработки, производство, маркетинг и сбыт, и обслуживание покупателей.

Исследования и разработки (R&D) имеют отношение к проектированию товаров и производственных процессов. Хотя ИР часто ассоциируются с проектированием материальных товаров и технологических процессов на производственных предприятиях, многие компании сферы услуг также осуществляют ИР. Например, банки конкурируют друг с другом посредством разработки новых финансовых продуктов и новых способов доставки этих продуктов клиентам. Банковские онлайн-операции и дебетовые смарт-карты являются примерами разработки новых продуктов в банковской индустрии. Более ранними примерами инноваций в банковской индустрии являются банкоматы, кредитные карты и дебетовые карты. За счет придания продукту новых качеств ИР способны повысить его функциональность и таким образом сделать более привлекательным для покупателей (повышение V) или же могут привести к созданию более совершенных производственных процессов, снизив издержки (уменьшение C). В любом случае функция ИР способна повысить ценность.



Под производством понимается создание товара или услуги. Когда мы говорим о создании материальных товаров, то обычно имеем в виду промышленное производство, например производство автомобиля. В случае с банковскими или медицинскими услугами, «производство» обычно осуществляется тогда, когда услуга предоставляется покупателю: например, когда банк предоставляет ссуду клиенту, то он осуществляет «производство» ссуды. Для ритейлера, такого как Wal-Mart, «производство» связано с выбором товаров, размещением их в магазине и осуществлением расчетов за их покупку на кассовом узле. Для МТУ производство связано с созданием, включением в сетку вещания и трансляцией различных передач. Производственная деятельность фирмы создает ценность либо за счет эффективного ее выполнения, что обеспечивает снижение издержек (снижение C), либо за счет ее выполнения таким образом, чтобы обеспечить появление более качественного продукта (что приводит к повышению V).

Глобальная экспансия, прибыльность и рост прибыли

Глобальная экспансия позволяет фирмам повышать прибыльность и скорость роста прибыли такими способами, которые недоступны предприятиям, работающим исключительно на своем отечественном рынке. Фирмы, работающие в международном масштабе, способны на следующее:

1. Расширять рынок для отечественных предложений своих товаров, продавая эти товары на международных рынках.
2. Извлекать местную выгоду, распределяя отдельные виды деятельности, связанные с созданием ценности, по тем зарубежным территориям, на которых эти виды деятельности могут быть выполнены наиболее продуктивно и эффективно.
3. Добиваться большей экономии издержек за счет обслуживания глобального рынка из головного предприятия, снижая таким образом затраты на создание ценности.
4. Получать больше выгоды от заимствования любых ценных умений, выработанных на зарубежных подразделениях, и передачи этих умений другим подразделениям через глобальную сеть операций фирмы.

Однако, способность фирмы повышать прибыльность и скорость роста прибыли с помощью этих стратегий ограничивается потребностью в классификации ее товарного предложения, маркетинговой стратегии и стратегии бизнеса к разным национальным условиям, то есть потребностью в локализации.

Расширение рынка: передача товаров и компетенций

Компания может повысить темпы роста за счет использования товаров, разработанных в своей стране для продажи на международных рынках. ТНК создавались таким образом. Как мы уже видели во вводном кейсе, этим путем шла компания IBM. Procter&Gamble создала большую часть своих самых успешных товаров, таких как одноразовые подгузники «Pampers» и мыло «Ivory», в Соединенных штатах, а затем стала продавать их по всему миру. Автомобильные фирмы, например, Volkswagen и Toyota, также сначала разрабатывали новые машины у себя в стране, а затем продавали их за рубеж. Отдача от такой стратегии, вероятно, окажется выше в том случае, если местные конкуренты на тех зарубежных рынках, куда проникает компания, не имеют аналогичных товаров. Таким образом, Toyota увеличила свою прибыль за счет выхода на крупные автомобильные рынки Северной Америки и Европы, предлагая автомобили, которые отличались от машин местных производителей (Ford и GM) более высоким качеством и надежностью.

Успех многих транснациональных компаний, развивавшихся подобным образом, основывался не только на товарах и услугах, которые они продавали на зарубежных рынках, но и на тех ключевых компетенциях, которые сделали возможными проектирование, производство и



маркетинг новых товаров и услуг. Термином «ключевые компетенции» обозначают те умения фирмы, которые нелегко воспроизвести ее конкурентам. Эти умения могут присутствовать во многих видах деятельности фирмы, связанных с созданием ценности: производстве, маркетинге, ИР, управлении человеческими ресурсами, логистике, общем менеджменте и т. д. Такие умения обычно проявляются в товарных предложениях, которые не могут воспроизвести другие фирмы. Ключевые компетенции обычно лежат в основе конкурентного преимущества фирмы. Они позволяют ей снижать издержки создания ценности и/или создавать воспринимаемую ценность таким образом, что позволит установить на товар повышенную цену. Например, Toyota обладает ключевыми компетенциями в производстве автомобилей. Она способна создавать высококачественные и хорошо спроектированные автомобили с меньшими издержками, чем любая другая фирма в мире. Компетенции, позволяющие Toyota добиваться такого результата, по-видимому, сосредоточены, главным образом, в производственной и логистической функциях фирмы. McDonald's имеет ключевую компетенцию в управлении ресторанами быстрого питания (по-видимому, она не имеет себе равных в этой индустрии). Procter&Gamble обладает ключевой компетенцией в разработке и маркетинге брендов косметических товаров (она является одной из самых умелых фирм в этом бизнесе). Ключевая компетенция Starbucks заключается в управлении сетью заведений, продающих свежесваренный кофе разных сортов.

Так как ключевые компетенции по определению являются источником конкурентного преимущества фирмы, то успех глобальной экспансии таких производственных фирм, как Toyota и P&G, основывался не только на использовании своих товаров, продаваемых на отечественных рынках для последующей продажи за рубежом, но и на переводе ключевых компетенций на иностранные рынки, где местные конкуренты не обладали такими умениями. То же самое можно сказать и о компаниях, занятых в сфере услуг, таких как финансовые институты, ритейлеры, сети ресторанов и гостиниц. Освоение новых рынков для их услуг часто означает воспроизведение их модели бизнеса в других странах (хотя и с определенными изменениями, учитывающими местные особенности, – о чем мы вскоре поговорим подробнее). Например, Starbucks быстро развивалась за пределами США, используя базовую модель бизнеса, разработанную у себя дома, для открытия сетей своих заведений в других странах. Подобным образом и McDonald's известна своей стратегией международной экспансии, которая используется в 120 странах и составляет более половины всех доходов.

Вспомогательные виды деятельности

Вспомогательные виды деятельности в цепочке создания ценности предоставляют исходные ресурсы, которые позволяют осуществлять основные виды деятельности. С точки зрения получения конкурентного преимущества они могут быть не менее, а иногда и более важными, чем «основные» виды деятельности фирмы.

Рассмотрим информационные системы – электронные системы, помогающие управлять запасами, отслеживать продажи, устанавливать цены на товары и т. п. Информационные системы, дополненные коммуникационными возможностями интернета, могут резко повысить ту результативность и эффективность, с которой фирмы управляют своими усилиями по созданию ценности. Например, Dell Computer использует информационные системы для достижения конкурентного преимущества над своими соперниками. Когда покупатели размещают заказ на компьютеры Dell на веб-сайте фирмы, то эта информация немедленно передается через интернет поставщикам, которые корректируют производственные графики, чтобы произвести и доставить свою продукцию на нужный сборочный завод в нужный момент времени. Эти системы снизили запас деталей, который Dell хранит на своих заводах до двух дней, что стало важным источником экономии издержек.

Функция логистики контролирует перемещение материальных товаров по цепочке создания ценности от поставщика исходных материалов через функцию производства к дистрибьютору. Эффективное выполнение функции логистики может значительно снизить издержки (снижение С) и таким образом создать большую ценность. Объединение логистических и информационных систем является особенно мощным источником экономии издержек во многих компаниях,



в которых информационные системы в режиме реального времени сообщают менеджерам, где находятся те или иные детали в глобальной логистической сети, когда они придут на сборочный завод и как следует скорректировать производственный график.

Функция человеческих ресурсов может помочь создать более высокую ценность различными способами. Она обеспечивает компании наличие квалифицированных специалистов, необходимых для эффективного выполнения действий по созданию ценности. Функция ЧР также гарантирует, что все работники прошли необходимую подготовку, имеют высокую мотивацию и получают адекватное вознаграждение за выполнение задач по созданию ценности. В транснациональном предприятии одно из полезных усилий, которые может предпринять функция ЧР с целью повышения конкурентоспособности фирмы, заключается в использовании преимуществ транснационального охвата для выявления, приема на работу и обучения кадров – людей самых разных национальностей, которые постепенно могут быть подготовлены к тому, чтобы занять высшие управленческие должности в фирме. Эти менеджеры проявляют себя с лучшей стороны в любой точке мира, в которой им приходится работать. Действительно, количество топ-менеджеров различных национальностей, ведущих ТНК становятся, все больше. Например, японскую Sony возглавляет теперь не японец, а уроженец Уэльса Говард Стрингер.

Выводы

1. Стратегия может быть определена как набор действий, предпринимаемый менеджерами для достижения целей фирмы. Для большинства фирм иной целью является максимизация акционерной стоимости. Максимизация акционерной стоимости требует, чтобы фирма сконцентрировала усилия для повышения своей прибыльности и скорости роста прибыли.
2. Международная экспансия может позволить фирме увеличить доходы переноса товарных предложений, созданных с использованием ключевых компетенций, на те рынки, где местные конкуренты не располагают товарными предложениями и компетенциями.
3. Для фирмы может оказаться выгодным размещение каждого созданного вида деятельности, который она выполняет, в тех странах, где состояние факторов производства наиболее благоприятно для выполнения деятельности. Такая стратегия направлена на экономию за счет получения выгоды на местном рынке.