

МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС: КОНКУРЕНЦИЯ НА ГЛОБАЛЬНОМ РЫНКЕ

Стратегия международной фирмы
Часть 2

Глава 4. Глобальная валютная система



Расширение рынка: передача товаров и компетенций

Компания может увеличить темпы роста за счет того, что товары или услуги разрабатываются дома и продавая их на международном уровне. Практически все транснациональные корпорации начали делать именно это. Например Procter&Gamble создала большую часть своих самых успешных товаров таких как одноразовые пеленки – «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 сопоставимых товаров. Таким образом, Toyota увеличила свою прибыль за счет выхода на крупные автомобильные рынки Северной Америки и Европы, предлагая машины, которые отличались от машин местных производителей более высоким качеством и надежностью.

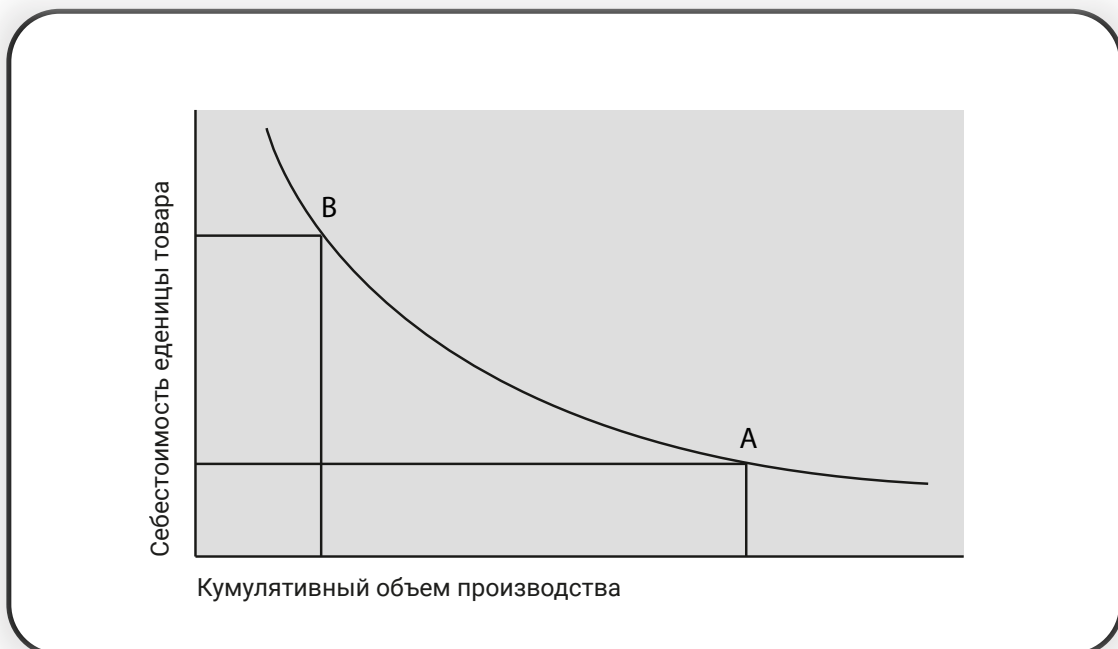
Успех многих транснациональных компаний, развивавшихся подобным образом, основывался не только на товарах и услугах, которые они продавали на зарубежных рынках, но и на тех ключевых компетенциях, которые сделали возможными проектирование, производство и маркетинг новых товаров и услуг. Термином «ключевые 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 ЧР, 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, который позволяет устанавливать 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. Например, Starbucks быстро развивалась за пределами США, используя базовую модель бизнеса, разработанную у себя дома, для открытия сети своих заведений в других странах. Подобным образом и McDonald's известна своей стратегией международной экспансии, которая используется в 120 странах и обеспечивает более половины всех доходов ценности товара за счет его дифференциации. Общая цель состояла в повышении ценности, создаваемой Clear Vision, и, таким образом, в повышении прибыльности фирмы. В той степени, в какой эти стратегии оказались успешными, фирма добилась более высокой прибыли и большей прибыльности, чем в том случае, если бы она оставалась чисто американским производителем оправ.



Влияние опыта

Кривая опыта отражает систематическое снижение производственных издержек, наблюдаемое на протяжении жизни товара. В нескольких исследованиях отмечалось, что издержки производства товара снижаются на определенное количество каждый раз, когда кумулятивный объем производства удваивается. Такая зависимость впервые была замечена в самолетостроении, где каждый раз при удвоении кумулятивного количества изготовленных фюзеляжей самолетов издержки на выпуск одного фюзеляжа обычно снижались до значения в 80% от их предыдущего уровня. Таким образом, производственные издержки для четвертого фюзеляжа составляли 80% от издержек выпуска второго фюзеляжа, для восьмого – 80% от издержек четвертого, для шестнадцатого – 80% от производства восьмого и т. д. На рисунке, показана кривая опыта, отражающая зависимость между издержками производства единицы товара и кумулятивным объемом производства. Эта зависимость объясняется действием двух факторов: эффектов научения и экономии от эффекта масштаба.



Кривая опыта

Эффекты научения

Эффектами научения является экономия издержек, обеспечиваемая за счет увеличения в процессе работы. Научение работников происходит наиболее эффективно при повторном выполнении задания, например, по сборке фюзеляжей самолетов. Производительность труда со временем повышается, так как работники, смогут устанавливать сравнительно невысокую цену и все равно получать прибыль, в то время как ее конкуренты, находящиеся на кривой опыта выше, при такой цене будут нести убытки.

Классическим примером успешного использования описанной стратегии является японский производитель электроники Matsushita. В 1970-х гг. Matsushita вместе с Sony и Philips участвовала в борьбе за создание лучшего коммерческого варианта видеомагнитофона. Хотя первоначально Matsushita отставала от Sony и Philips, именно она смогла добиться утверждения



формата VHS в качестве мирового стандарта и получить огромную экономию издержек за счет более успешного продвижения по кривому опыту. Впоследствии это преимущество в издержках превратилось в серьезный барьер для новых конкурентов. Стратегия Matsushita заключалась в максимально быстром достижении мирового объема производства видеомагнитофонов. Чтобы гарантированно удовлетворить мировой спрос, фирма увеличила свои производственные возможности в 33 раза, благодаря чему производство видеомагнитофонов выросло с 205 000 штук в 1977 г. до 6,8 млн штук в 1984 г. Обслуживая мировой рынок из одной страны, Японии, Matsushita добивалась значительного эффекта научения и получала экономию от эффекта масштаба. Это позволило Matsushita снизить цены на свою продукцию на 50% в течение пяти лет с момента продажи первого VCR, работающего в формате VHS. В результате к 1983 г. Matsushita стала крупнейшим в мире производителем видеомагнитофонов: она обеспечивала 45% мирового производства этих изделий и имела значительное преимущество в издержках перед своими конкурентами. Идущая второй фирма Hitachi обеспечила в 1983 г. только 11,1% мирового производства. Сегодня такие фирмы, как Intel, прекрасно умеют использовать подобные стратегии. Затраты на создание передового предприятия по выпуску микропроцессоров настолько велики, что для получения отдачи от таких инвестиций Intel должна использовать эффекты, описываемые кривой научения: обслуживать мировые рынки с ограниченного числа заводов для максимальной экономии издержек, которую обеспечивают эффекты научения и эффекты масштаба.

Выбор стратегии

Существование сил, заставляющих реагировать на местные особенности, подразумевает, что фирма не всегда может полностью получить все выгоды, обеспечиваемые экономией от эффекта масштаба, эффектами научения и экономией от использования местных преимуществ. Иногда оказывается невозможным обслуживать глобальный рынок из одной страны с низким уровнем издержек, производя стандартный товар и продавая его по всему миру для получения экономии, ассоциируемой с эффектами научения. Необходимость приспособлять товарное предложение к местным условиям может затруднять применение такой стратегии. Например, автомобильные фирмы обнаружили, что японские, американские и европейские покупатели требуют машин разных типов. Поэтому эти фирмы вынуждены кастомизировать свою продукцию с учетом требований местных рынков. В результате, такие фирмы, как Honda, Ford и Toyota, используют стратегию создания дизайна «сверху донизу» и размещения производственных мощностей в каждом из этих регионов, с тем чтобы лучше удовлетворять местные потребности. Хотя такая кастомизация приносит свои выгоды, она также ограничивает возможности фирм получать экономию от эффекта масштаба и экономию от использования местных выгод.

Кроме того, необходимость реагирования на местные условия подразумевает, что иногда оказывается невозможно передавать умения и товары, ассоциирующиеся с ключевыми компетенциями фирмы, из одной страны в другую. Фирмам часто приходится делать уступки местным требованиям. Даже McDonald's, на которую часто ссылаются, как на образец распространения стандартизированных глобальных товаров, обнаружила, что необходимо кастомизировать свои товарные предложения, то есть меню, для лучшего учета национальных различий во вкусах и предпочтениях.

Как же различия в силе требований сокращения издержек и требований отзывчивости на местные условия влияют на выбор стратегии фирмы? Обычно фирмам, участвующим в международной конкуренции, приходится делать выбор между четырьмя стратегиями: стратегией глобальной стандартизации, стратегией локализации, транснациональной стратегией и международной стратегией. Пригодность каждой стратегии варьируется в зависимости от требований сокращения издержек и требований отзывчивости на местные особенности.



Стратегия глобальной стандартизации

Фирмы, использующие стратегию глобальной стандартизации, сосредотачивают усилия на повышении прибыльности и скорости роста прибыли за счет сокращения издержек, обеспечиваемого эффектом масштаба, эффектами научения и эффектами использования местных преимуществ. То есть, их главной целью является реализация стратегии низких издержек в глобальном масштабе. У фирм, использующих стратегию глобальной стандартизации, функции производства, маркетинга и ИР сосредоточены в нескольких наиболее подходящих для этого местах. Фирмы, использующие стратегию глобальной стандартизации, не пытаются кастомизировать свои товарные предложения и маркетинговую стратегию к местным условиям, потому что кастомизация подразумевает сокращение размера партий выпускаемых изделий и дублирование функций, что способствует повышению издержек. Взамен такие фирмы предпочитают продавать стандартизированный товар по всему миру, чтобы извлекать максимальные выгоды от эффекта масштаба и эффектов научения. Они также стремятся использовать свои преимущества в издержках для подкрепления агрессивного ценообразования на мировых рынках.

Эта стратегия наиболее целесообразна, когда на фирму оказывается сильное давление, вынуждающее снижать издержки, а требования отзывчивости на местные особенности минимальны. Обычно, такая ситуация наблюдается во многих отраслях, производящих товары промышленного назначения, продукция которых соответствует универсальным потребностям.

Стратегия локализации

Стратегия локализации сосредоточена на повышении прибыльности за счет кастомизации товаров и услуг фирмы таким образом, чтобы они лучше соответствовали вкусам и предпочтениям разных национальных рынков. Стратегия локализации наиболее уместна, когда имеются значительные различия между странами с точки зрения вкусов и предпочтений потребителей и когда требование снижения издержек оказывается не слишком сильным. Адаптируя товарное предложение к местным потребностям, фирма повышает ценность своего товара на местном рынке. Ее недостаток заключается в том, что вследствие дублирования функций и выпуска товара меньшими партиями кастомизация ограничивает возможности фирмы добиться сокращения издержек, ассоциируемого с массовым производством стандартизированного товара для глобального потребления. Однако эта стратегия может иметь смысл, если добавленная ценность, ассоциируемая с местной кастомизацией, дает возможность устанавливать более высокую цену. Это позволяет фирме возмещать дополнительные издержки. Если же эта добавленная ценность приводит к значительному увеличению местного спроса, она позволяет фирме снизить издержки за счет определенной экономии от эффекта масштаба на местном рынке.

В то же время фирмам по-прежнему необходимо не забывать об издержках. Фирмам, использующим стратегию локализации, необходимо работать продуктивно и, когда это возможно, стремиться получать экономию от эффекта масштаба за счет охвата глобального рынка. Многие автомобильные компании обнаружили, что им нужно кастомизировать свои товарные предложения к требованиям местных рынков – например, выпуская вместительные пикапы для американцев и экономичные малолитражки для европейцев и японцев. В то же время эти транснациональные корпорации стремятся получить экономию от обслуживания глобального рынка, используя унифицированные автомобильные платформы и детали для разных моделей, и выпуская эти платформы и детали на крупных, обеспечивающих эффективное производство заводах, расположенных в оптимально выбранных местах. За счет проектирования своих машин подобным образом, эти компании смогли кастомизировать свои товарные предложения, но при этом получить выгоды от эффекта масштаба, эффектов научения и экономии за местные преимущества.



Транснациональная стратегия

Мы выяснили, что стратегия глобальной стандартизации имеет наибольший смысл, когда фирме крайне необходимо снижать издержки, а потребность в отзывчивости на местные особенности невелика. Стратегия локализации, напротив, имеет наилучший смысл, когда потребность в отзывчивости на местные особенности велика, а потребность в снижении издержек оказывается умеренной или низкой. Но что происходит, когда фирме остро требуется и снижать издержки, и реагировать на особенности местных рынков? Как менеджеры могут найти правильный баланс между такими противоречивыми требованиями к фирме? По мнению некоторых ученых, ответ заключается в использовании так называемой транснациональной стратегии. Двое ученых, Кристофер Бартлетт и Сумантра Гошал, утверждают, что в современной глобальной среде конкуренция настолько сильна, что в целях выживания, фирмы, должны делать все возможное для реагирования на потребности в снижении издержек и в адаптации к местным условиям. Фирмы обязаны стремиться получать экономию от местных преимуществ и эффектов научения, продавать товар глобально, передавать ключевые компетенции и умения внутри организации и при этом уделять внимание требованиям отзывчивости на местные особенности. Бартлетт и Гошал отмечают, что в современном транснациональном предприятии, ключевые компетенции и умения не концентрируются только на головном предприятии, а могут вырабатываться в любом зарубежном филиале фирмы. Обмен компетенциями и умениями должен происходить в обоих направлениях. Другими словами, транснациональным предприятиям надо стремиться с выгодой использовать умения, вырабатываемые их зарубежными подразделениями.

По сути, фирмы, использующие транснациональную стратегию, одновременно пытаются, во-первых, добиваться снижения издержек с помощью экономии средств за счет местных преимуществ, за счет эффекта масштаба и за счет эффектов научения; во-вторых, дифференцировать свое товарное предложение для разных рынков с учетом местных различий; и, в-третьих, обеспечивать многосторонний обмен умениями между разными предприятиями в глобальной производственной сети фирмы. Но реализовать эту внешне привлекательную стратегию непросто, так как она ставит перед компанией конфликтующие между собой цели. Дифференциация товара в ответ на местные требования разных географических рынков повышает себестоимость, что противоречит цели снижения издержек. Такие компании, как Ford и ABB, пытались использовать транснациональную стратегию и столкнулись с большими трудностями.

Вопрос о том, как наилучшим образом реализовать транснациональную стратегию, является одним из самых сложных вопросов, которыми приходится заниматься сегодняшним ТНК. Мало кому из них удалось реализовать эту стратегию в полной мере. Но некоторые подсказки, касающиеся выбора правильных действий, может дать нам опыт многих компаний. Рассмотрим, к примеру, деятельность Caterpillar. Необходимость вести борьбу с такими низко затратными конкурентами, как японская Komatsu, вынудила Caterpillar искать пути сокращения издержек. Однако различия между странами в строительных практиках и методах государственного регулирования означали, что Caterpillar должна также реагировать на местные требования. Таким образом, Caterpillar необходимо было и сокращать издержки, и реагировать на специфику местных рынков.

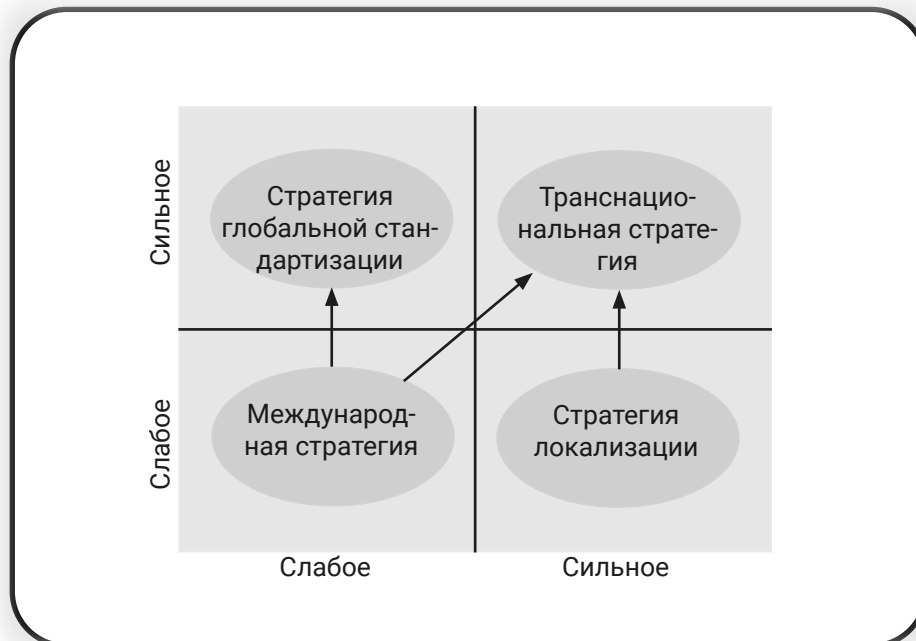
Для решения задачи сокращения издержек Caterpillar перепроектировала многие свои изделия, чтобы использовать в них как можно больше одинаковых компонентов, и инвестировала средства в несколько выгодно расположенных заводов, занимавшихся массовым выпуском некоторых типов деталей, для удовлетворения глобального спроса и получения экономии от эффекта масштаба. В то же время компания увеличила централизованное производство деталей для сборочных заводов на каждом из крупных глобальных рынков. На этих заводах Caterpillar готовил продукции со специфическими характеристиками в соответствии с местными потребностями. Таким образом, Caterpillar получает многие выгоды от глобального производства и при этом удовлетворяет местные потребности, дифференцируя свою продукцию для разных национальных рынков. Caterpillar начала реализовывать эту стратегию в 1979 г. и к



конецу 1990-х гг. сумела удвоить объем продукции в расчете на одного работника, значительно снизив общую структуру издержек. Тем временем Komatsu и Hitachi, которые по-прежнему были ориентированы на реализацию локальной стратегии из Японии, не только теряли свое преимущество в издержках, но и неуклонно уступали рыночную долю Caterpillar. Изменение стратегической ориентации фирмы с целью создания организации, способной поддерживать транснациональную стратегию, является сложной задачей. Кто-то даже может счесть ее слишком сложной, потому что трудности реализации этой стратегии, связанные с созданием жизнеспособной организационной структуры и систем контроля, действительно огромны.

Международная стратегия

Некоторые транснациональные фирмы находятся в крайне выгодном положении: они не испытывают острой необходимости ни снижать издержки, ни реагировать на требования местных рынков. Многие из таких фирм реализуют международную стратегию, беря товары, впервые произведенные на отечественном рынке, и продавая их в других странах с минимальной адаптацией к местным требованиям. Отличительной особенностью таких фирм является то, что они продают товар, обслуживающий универсальные потребности, но при этом не имеют серьезных конкурентов и поэтому в отличие от фирм, использующих стратегию глобальной стандартизации, не сталкиваются с необходимостью снижать структуру издержек. Херох оказалась в подобном выгодном положении в 1960-х гг. после изобретения и коммерциализации фото копировального устройства. Технология, лежащая в основе процесса фотокопирования, была надежно защищена патентами, и в течение нескольких лет Херох не имела конкурентов — она оставалась монополистом. Ее товар обслуживал универсальные потребности и высоко ценился в большинстве развитых стран. Таким образом, Херох могла продавать один и тот же базовый продукт по всему миру по сравнительно высокой цене. Поскольку Херох не имела прямых конкурентов, то и не сталкивалась с острой необходимостью минимизации своих издержек.



Давления, вынуждающие реагировать на местные условия
Изменения в стратегии с течением времени



Предприятия, использующие международную стратегию, следовали сходным путем развития по мере выхода на зарубежные рынки. Они сосредоточивали функции создания нового товара, в частности функцию ИР, у себя дома. Однако при этом они размещали свои функции производства и маркетинга в каждой крупной стране или географическом регионе, в которых вели свой бизнес. Подобное дублирование функций повышает издержки, но не является проблемой, если фирма не сталкивается с острой необходимостью их снижения. Хотя такие предприятия могут осуществлять определенную местную кастомизацию товарного предложения и маркетинговой стратегии, эти усилия носят ограниченный характер. В конечном счете и большинстве фирм, использующих международную стратегию, головной офис сохраняет за собой возможности жестко контролировать маркетинговую стратегию.

Выводы

1. За счет быстрого наращивания объема продаж стандартизированного товара, международная экспансия может помочь фирме продвигаться вниз по кривому опыту, благодаря эффектам научения и экономии от эффекта масштаба.
2. Транснациональная фирма может создавать дополнительную ценность за счет выявления ценных умений, вырабатываемых в зарубежных филиалах, и использования этих умений в глобальной сети операций фирмы.
3. Выбор наилучшей стратегии фирмы часто зависит от требований сокращения издержек и требований отзывчивости на местные особенности.
4. Фирма, использующая международную стратегию, переносит товары, созданные с помощью ключевых компетенций, на зарубежные рынки, осуществляя незначительную адаптацию товаров к местным условиям.
5. Фирма, использующая стратегию локализации, кастомизирует свои товарные предложения, маркетинговую стратегию и стратегию бизнеса к условиям разных стран.
6. Фирма, использующая стратегию глобальной стандартизации, стремится добиться сокращения издержек, обеспечиваемого эффектами научения и экономией за счет местных выгод.
7. Многие отрасли стали теперь настолько конкурентными, что работающие в них фирмы вынуждены использовать транснациональную стратегию. Эта стратегия требует одновременного сосредоточения усилий на сокращении издержек, переносе умений и товаров и усилении отзывчивости на местные требования. Осуществление такой стратегии может оказаться трудной задачей.