

# МЕЖДУНАРОДНЫЙ БИЗНЕС: КОНКУРЕНЦИЯ НА ГЛОБАЛЬНОМ РЫНКЕ

Глобальное производство,  
аутсорсинг и логистика. Часть 2

Глава 5. Стратегия и структура международного бизнеса



## **Стратегическая роль зарубежных предприятий**

Какими бы ни были логические обоснования создания зарубежных производств, стратегическая роль этих предприятий со временем может измениться. Первоначально многие зарубежные заводы строятся там, где стоимость труда невелика. Их стратегическая роль обычно заключается в производстве трудоемких товаров с максимально низкими издержками. Например, в начале 1970-х гг. многие американские производители компьютеров и телекоммуникационного оборудования строили заводы в Юго-Восточной Азии для производства электронных компонентов с минимальной себестоимостью. Эти заводы размещались в таких странах, как Малайзия, Таиланд и Сингапур, потому что каждая из них привлекала сочетанием низкой стоимости труда и развитой инфраструктуры.

В новой модели зарубежные заводы берут на себя ведущую роль в разработке и производстве товаров для важных национальных и региональных рынков или даже для глобального рынка. Развитие таких центров совершенствования находится в соответствии с концепцией транснациональной стратегии. Центральное место в транснациональной стратегии занимает представление о глобальном обучении – то есть о том, что ценные знания сконцентрированы не только на отечественных предприятиях, но и в ее зарубежных филиалах. Зарубежные предприятия, которые со временем развивают свои способности, создают ценные знания, способные принести пользу всей компании.

Менеджерам международных фирм нужно помнить, что зарубежные предприятия могут развивать свои способности, которые могут принести фирме огромные стратегическую пользу. Вместо того, чтобы рассматривать зарубежные предприятия в качестве заводов с потогонной системой, на которых низкоквалифицированные рабочие изготавливают товары с низкой себестоимостью, менеджерам следует видеть в этих заводах потенциальные центры совершенствования и поощрять попытки местных менеджеров развивать возможности своих предприятий и таким образом укреплять их стратегическое положение в корпорации.

Данный процесс действительно предполагает, что после того, как зарубежный завод встал на ноги и приобрел ценные навыки, неразумно переводить производство в другое место просто потому, что изменилась какая-то базовая переменная. Например, ставка заработной платы НР сохранила свое предприятие в Сингапуре, а не перевела производство в другое место, где ставки заработной платы были намного ниже, так как понимала, что сингапурский завод накопил ценные знания и умения, с лихвой компенсирующие издержки более высокой заработной платы. Таким образом, решая вопрос о размещении производственных мощностей, менеджер международной фирмы должен учитывать ценные умения, которые могут быть накоплены в различных странах, и влияние этих умений на такие факторы, как производительность труда и проектирование товаров.

## **Облегчение специализированных инвестиций**

Иногда фирме требуется инвестировать в специализированные активы, чтобы вести бизнес с другим предприятием. Специализированные активы – это активы, ценность которых зависит от существования конкретных отношений. Например, представим себе, что Ford of Europe разработала уникальную, эффективную систему впрыскивания топлива. Повышение эффективности расхода топлива поможет успешнее продавать машины Ford. Но Ford нужно решить, производить ли эту систему самому или передать ее производство по договору подряда независимому поставщику. Производство уникальной системы требует инвестиций в оборудование, которое может использоваться только для этой цели и не может применяться для изготовления системы впрыскивания топлива любой другой автомобильной фирмы. Таким образом, инвестиции в это оборудование представляют собой инвестиции в специализированные активы.

Когда одна фирма должна инвестировать в специализированные активы для снабжения другой фирмы, возникает взаимная зависимость. В таких случаях каждая сторона может



опасаться, что другая сторона злоупотребит возникшими отношениями для обеспечения себе более выгодных условий. Чтобы оценить эту ситуацию, давайте сначала исследуем ее с точки зрения независимого поставщика, которого Ford попросила сделать эти инвестиции. Поставщик может считать, что, осуществив эти инвестиции, он окажется зависимым от бизнеса Ford, так как Ford будет единственным покупателем продукции, изготавливаемой на этом оборудовании. Поставщик воспринимает такой результат как усиление позиции Ford в процессе переговоров и беспокоится, что после осуществления этих инвестиций, Ford может снизить цену на закупку новой системы. С учетом риска поставщик отказывается делать инвестиции в специализированное оборудование.

Теперь взглянем на ситуацию с позиции Ford. Ford может полагать, что если она передаст по контракту производство новой системы независимому подрядчику, то может оказаться слишком зависимой от его поставок исключительно важного узла автомобиля. Поскольку для производства системы впрыскивания топлива требуется специализированное оборудование, то Ford не может легко передать свои заказы другим поставщикам, не имеющим такого оборудования. Ford воспринимает это как усиление переговорной позиции поставщика и беспокоится, что поставщик, используя свою способность диктовать условия, установит более высокую цену.

Таким образом, взаимная зависимость, порождаемая аутсорсингом, отпугивает потенциальных поставщиков. Проблема здесь заключается в отсутствии доверия. Ни одна сторона не верит, что другая сторона будет вести себя честно. Следовательно, Ford может решить, что единственный безопасный способ получить новую систему впрыскивания заключается в ее самостоятельном изготовлении. Она просто не сможет убедить какого-то независимого поставщика производить новую систему. Таким образом, Ford делает выбор в пользу производства системы, а не ее закупки.

В таких случаях мы можем предсказать, что, когда для производства какого-то компонента требуются значительные специализированные инвестиции, фирма предпочтет изготавливать этот компонент сама, а не закупать его у поставщика. Это предположение подкрепляется многочисленными результатами исследований.

## **Снижение издержек**

Хотя производство продукта или его компонентов самой компанией часто сопряжено с меньшими издержками, иногда оно может приводить и к противоположному результату. В таких случаях аутсорсинг может помочь фирме снизить ее структуру издержек. Полное или частичное изготовление продукта самой фирмой требует расширения организационной структуры, и возникающие в результате этого организационные сложности могут вызвать рост издержек.

На это есть три причины.

Во-первых, чем больше структурных единиц имеет организация, тем больше проблем возникает при координации и контроле их деятельности. Координация и контроль требуют от топ-менеджеров обработки большого количества информации о деятельности каждого подразделения. С ростом числа структурных единиц возрастает и объем информации, которую нужно своевременно обрабатывать, и делать это становится все труднее. Теоретически, когда фирма начинает заниматься многими видами деятельности, топ-менеджер из головного офиса теряет способность эффективно контролировать каждый из них, и результаты дорогостоящих ошибок с лихвой перекрывают всю выгоду от вертикальной интеграции, что может серьезно отразиться на деятельности международной фирмы, для которой большие расстояния и различия в часовых поясах, языке и культуре еще больше обостряют проблемы контроля организационных единиц.

Во-вторых, фирма, вертикально интегрированная в производство компонентов изделия, может обнаружить, что поскольку внутренние поставщики рассматривают ее в виде покупателя, обязанного делать покупки только у них, то они не стремятся к сокращению своих издержек. Отсутствие необходимости конкурировать за заказы с другими поставщиками может привести



к росту издержек от основной деятельности. Менеджеры внутренних поставщиков могут перекладывать возросшие издержки на другие виды продукции фирмы в виде повышения трансфертных цен, вместо того чтобы искать пути снижения этих издержек.

В-третьих, вертикально интегрированные организации должны ставить разумные цены на компоненты, приобретаемые предприятиями друг у друга. Это непросто для любой фирмы, а для международной – особенно. Различия в режимах налогообложения, колебания валютных курсов и слабое знание головным офисом местных условий не упрощают решения о выборе трансфертных цен. Задача еще больше осложняется из-за способности внутренних поставщиков манипулировать трансфертными ценами для своей выгоды, перекладывая возросшие издержки на подразделения, находящиеся «ниже по течению», вместо того, чтобы искать способы сокращения своих издержек.

### **Компенсации**

Еще одна причина передачи производственных операций независимым поставщикам из других стран состоит в том, что такой аутсорсинг может помочь фирме получить больше заказов из этой страны. Например, прежде чем Air India сделает крупный заказ у Boeing, индийское правительство может попросить Boeing передать часть субподрядных работ индийским производителям. Такая практика широко распространена в международном бизнесе. Эмиссары американского правительства неоднократно побуждали японские автомобильные компании закупать больше деталей у американских поставщиков, чтобы частично компенсировать огромный объем автомобильного экспорта из Японии в США.

### **Стратегические альянсы с поставщиками**

Некоторые международные фирмы пытаются получить выгоду от вертикальной интеграции и избежать ассоциируемых с нею организационных проблем, вступая в стратегические альянсы с ключевыми поставщиками. Например, в альянсе, образованном Canon и Kodak, Canon производила фотокопировальные устройства для их продажи предприятиями Kodak; в альянсе Sony и Apple, Sony производила ноутбуки для Apple; в альянсе, образованном Microsoft и Flextronic, Flextronic производила приставки «Xbox» для Microsoft а в альянсе Boeing с японскими фирмами все члены альянса сообща создавали новые самолеты, включая и «Boeing787». Благодаря этим альянсам Kodak, Apple, Microsoft и Boeing устанавливали долгосрочные отношения с поставщиками, что стимулировало последних осуществлять специализированные инвестиции. Стратегические альянсы укрепляют доверие между фирмой и ее поставщиками, Доверие возникает тогда, когда фирма берет на себя реальные обязательства продолжать делать закупки у поставщика на разумных условиях, например, фирма может инвестировать средства в поставщика – в частности, купив пакет его акций, – чтобы сигнализировать о своем намерении создавать продуктивные, взаимовыгодные и долгосрочные отношения.

Применение систем управления запасами «точно вовремя» (JIT), систем автоматизированного проектирования (САПР) и систем гибкого автоматизированного производства (ГАП) требует от компаний установления долгосрочных отношений со своими поставщиками. Работа систем JIT, САПР и ГАП предполагают наличие долгосрочных отношений между фирмой и ее поставщиками, подкрепленных значительными специализированными инвестициями в оборудование и информационные системы. Чтобы убедить поставщика согласиться на использование таких систем, фирма должна доказать свою приверженность прочным отношениям с ним – ей необходимо установить с поставщиком отношения взаимного доверия. Добиться этого можно в рамках создания стратегического альянса.

Но альянсы не всегда оказываются удачными. Подобно формальной вертикальной интеграции, вступление в долгосрочный стратегический альянс может ограничить страте-



гическую гибкость фирмы, которая оказывается чересчур привязанной к своему партнеру. При рассмотрении альянсов между конкурентами, компания, тесно связывающая себя с другой компанией, рискует непреднамеренно передать свои технологические ноу-хау потенциальному конкуренту.

### **Управление глобальной системой поставок**

Логистика охватывает различные виды деятельности, необходимые для доставки исходных материалов от поставщика на производственное предприятие, для осуществления производственного процесса и для продвижения готового товара через систему дистрибуции к конечному пользователю. В международной фирме функция логистики управляет глобальной системой снабжения. Двухединая цель логистики состоит в том, чтобы управлять глобальной системой снабжения фирмы с минимально возможными издержками и при этом максимально удовлетворить потребности покупателя, то есть снизить издержки создания ценности и за счет превосходного обслуживания покупателей помочь фирме добиваться конкурентного преимущества.

Повышение эффективности логистики позволяет компании значительно снизить издержки. Для типичного производственного предприятия материальные издержки составляют в зависимости от отрасли от 50 до 70% от его доходов. Даже незначительное снижение этих издержек может оказать огромное влияние на прибыльность. По оценкам экспертов, для фирмы с доходом в \$1 млн, отдачей от инвестиций в 5% и материальными издержками в 50% от стоимости сбыта, увеличение прибыли на \$15 000 может быть достигнуто за счет либо увеличения выручки от продаж на 30%, либо сокращения материальных издержек на 3%. На насыщенном рынке гораздо легче сократить материальные издержки на 3%, чем увеличить выручку от продаж на 30%.

### **Роль системы управления запасами «точно вовремя»**

Система управления запасами «точно вовремя», впервые внедренная японскими фирмами в 1950-1960-х гг., играет теперь важную роль в работе большинства машиностроительных предприятий. Основная идея систем «точно вовремя» (just-in time) заключается в экономии затрат на хранение запасов за счет доставки исходных материалов на завод точно к моменту их использования в производственном процессе. Значительная экономия издержек достигается за счет повышения оборачиваемости запасов. Это позволяет снижать затраты на хранение и обработку запасов на складе. В результате компания может сокращать количество оборотов до капитала, необходимого для финансирования создания запасов, высвобождать капитал для использования в других целях и снижать общую потребность предприятия в капитале. При прочих равных условиях повышается прибыльность компании, измеренная величиной дохода на инвестированный капитал. Это также означает, что компания с меньшей вероятностью будет иметь избыточные неликвидные запасы, которые ей придется продать за бесценок или просто списать.

Помимо выгоды от сокращения издержек, система JIT может помочь фирмам повысить качество их продукции. При использовании этой системы детали применяются в производственном процессе немедленно после их доставки, а значит, не хранятся на складе. Это позволяет быстро обнаруживать бракованные детали. Затем причину брака можно отыскать на пути от источника поставок и исправить производственную ошибку, прежде чем будет изготовлена большая партия бракованных деталей. При традиционной системе, предполагающей долгое хранение деталей на складе, может быть выпущено большое количество бракованного товара, прежде чем будет выявлен источник проблемы.

Недостаток системы JIT заключается в том, что она оставляет фирму без резервного запаса. Хотя хранение резервного запаса требует расходов, этот запас может помочь фирме быстро





реагировать на повышение спроса и справляться с дефицитом поставок, вызванным перебоями в снабжении. Такие перебои возникли после 11 сентября 2011 г., когда временный паралич воздушной транспортной системы оставил многие компании, полагавшиеся на зарубежных поставщиков и использовавших систему поставок «точно вовремя», без необходимых деталей и материалов. Похожая, хотя и менее известная ситуация сложилась в апреле 2003 г., когда распространение вируса птичьего гриппа в Китае привело к закрытию нескольких заводов, принадлежащих зарубежным фирмам, и нарушениям в работе глобальных систем поставок. В конце 2004 г. в результате рекордного увеличения объемов импорта в США основные порты Западного побережья оказались буквально забиты кораблями из стран Азии, которые не могли своевременно разгрузиться, что привело к нарушению работы систем снабжения нескольких крупных американских предприятий.

Риски, ассоциируемые с глобальными системами поставок, работающими на принципах JIT, могут быть снижены. Некоторые фирмы получают важные исходные материалы от нескольких поставщиков, работающих в разных странах, для снижения риска, связанного с зависимостью от одного поставщика. Хотя это и не спасает в случае наступления событий, имеющих глобальные последствия, но зато позволяет справляться с перебоями в поставках из отдельных стран, которые случаются гораздо чаще.

## **Роль информационных технологий и Интернета**

Информационные системы, основанные на использовании интернета, играют ключевую роль в современных системах материально-технического снабжения.

Отслеживая движение деталей из разных стран мира до сборочного завода, информационная система позволяет фирме оптимизировать производственные графики в соответствии с ожидаемыми сроками прибытия заказанных деталей. Благодаря более точному определению места нахождения компонентов в цепочке поставок, хорошая информационная система дает компании возможность, в случае необходимости ускорять производство за счет извлечения необходимых компонентов из обычной цепочки поставок, и быстрой их доставки на сборочный завод.

Теперь фирмы обычно осуществляют электронный обмен данными (EDI) через интернет для координации движения материалов, процесса производства и доставки товаров покупателю. Иногда покупатель также интегрируется в эту систему. Эти электронные связи используются для размещения заказов у поставщиков, регистраций момента отгрузки заказанных деталей, отслеживания передвижений и их поступления на завод. Поставщики обычно используют EDI для отправки счетов фирме-покупателю. Одно из следствий применения системы EDI состоит в том, что поставщики, грузоперевозчики и фирма-покупатель могут поддерживать связь между собой в режиме реального времени, что повышает гибкость и отзывчивость всей глобальной, системы снабжения в целом. Вторым следствием является осуществление документооборота между поставщиками, перевозчиками и фирмой-покупателем преимущественно в электронной форме. Хорошие системы EDI могут помочь фирме децентрализовать принятие решений о материально-техническом снабжении и передать его на уровень завода, предоставляя при этом менеджерам корпоративного уровня информацию, необходимую для координации и контроля децентрализованных групп, управляющих поставками материалов.

До появления интернета как основного средства коммуникации, фирмы и их поставщики обычно должны были покупать дорогое ПО, необходимое для работы систем EDI. Но повсеместное распространение интернета и доступность многих его приложений сделали такое ПО ненужным. Менее дорогие интернет-системы, которые намного проще устанавливать и использовать, доминируют теперь на рынке программных продуктов, предназначенных для управления системами снабжения. Эти системы, основанные на применении интернета, трансформировали управление глобально рассредоточенными системами снабжения, позволив даже небольшим фирмам добиваться гораздо лучшего соответствия между спросом и предложением и, таким образом, снижать запасы в своих системах материально-технического обеспечения и получать соответствующие экономическую выгоду. С учетом того, что сейчас



очень многие фирмы используют такие системы, те фирмы, которые этого не делают, рискуют оказаться в трудном положении.

## **Выводы**

1. Стратегии выбора места предполагают либо концентрацию, либо децентрализацию производства. Выбор должен осуществляться с учетом факторов, специфических для страны, технологических факторов и товарных факторов. Все решения о выборе места являются компромиссными.

2. Зарубежные заводы могут со временем развить свои способности, и это может принести фирме огромные стратегическую выгоду. Менеджерам нужно рассматривать зарубежные заводы как потенциальные центры совершенствования и поощрять попытки местных менеджеров улучшать способности своих предприятий.

3. Самостоятельное производство компонентов облегчает инвестиции в специализированные активы и помогает фирме защитить собственную технологию. Оно также может улучшить согласование сроков выполнения смежных этапов в цепочке создания ценности. Кроме того, внутреннее производство имеет смысл, когда у фирмы есть эффективная и низкокзатратная технология.

4. Иногда компании пытаются получить выгоду от вертикальной интеграции и избежать сопутствующих ей организационных проблем посредством долговременных стратегических альянсов с ключевыми поставщиками.

5. Хотя альянсы с поставщиками могут принести фирме выгоды вертикальной интеграции без потери выгоды от рыночных отношений, альянсы имеют свои недостатки. Компания, вступающая в стратегический альянс, может ограничить свою стратегическую гибкость в результате принятия на себя обязательств перед партнером по альянсу.

6. Логистика охватывает различные виды деятельности, необходимые для доставки исходных материалов от поставщика на производственное предприятие, для осуществления производственного процесса и для продвижения готового товара через систему дистрибуции к конечному пользователю. В международной фирме осуществление функции логистики осложняется большими расстояниями, различиями в часовых поясах, колебаниями валютных курсов, наличием таможенных барьеров и т. п.

7. Система «точно вовремя» (JIT) обеспечивает большую экономию издержек за счет сокращения затрат на создание и хранение запасов и исключения необходимости списания избыточных запасов. Кроме того, система JIT помогает фирме своевременно выявлять бракованные детали и быстро исключать их из производственного процесса, повышая качество готовых изделий.

8. Информационные технологии, в особенности системы электронного обмена данными (EDI) через интернет, играют важную роль в управлении материальными запасами. EDI облегчает отслеживание поступления исходных материалов, позволяя фирме оптимизировать свой производственный график, обеспечивая фирме и ее поставщикам возможность осуществлять коммуникации в режиме реального времени и переходить на электронный документооборот в отношениях фирмы с поставщиками.