

Глава 9

СТРАТЕГИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ ФИРМЫ

Учебные цели

После прочтения этой главы вы:

- ✓ сумеете объяснить смысл концепции стратегии;
- ✓ поймете, какие выгоды могут получить фирмы от глобальной экспансии;
- ✓ поймете, как требования о сокращении издержек и отзывчивости на местные потребности влияют на выбор стратегии;
- ✓ узнаете о разных стратегиях конкуренции и их сравнительных достоинствах и недостатках.

ЭВОЛЮЦИЯ СТРАТЕГИИ IBM

СЕО *IBM* Сэм Пальмизано любит рассказывать об эволюции глобальной стратегии одной из крупнейших компьютерных корпораций в мире. По словам Пальмизано, 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 Пальмизано 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 Пальмизано описывал как стратегию «глобально интегрированного предприятия». Вот как рассказывал об этом сам Пальмизано: «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, причем 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 стран, 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 Consulting 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 Пальмизано 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. Важно и то, что большинство индийцев хорошо владеют английским, который де-факто стал международным языком бизнеса во всем мире.

Глядя вперед, Пальмизано подчеркивает, что *IBM* делает еще только первые шаги на пути превращения в полностью интегрированное глобальное предприятие. Импульс успешному продвижению вперед может дать дальнейшее развитие человеческого капитала компании — оказание помощи в воспитании менеджеров и инженеров, которые видят себя глобальными профессионалами и «гражданами мира», способными свободно перемещаться из страны в страну и эффективно работать в самых разных национальных контекстах.¹

Введение

До сих пор наше внимание было сосредоточено на различных аспектах той среды, в которой конкурируют между собой международные фирмы. Как мы узнали из предыдущих глав, эта среда включает различные политические, экономические и культурные институты, имеющиеся в разных странах, структуру международной торговли и инвестиций и международную денежную систему. Теперь мы переключаем внимание со среды на саму фирму и, в частности, на те действия, которые мо-

гут предпринять менеджеры для повышения конкурентоспособности фирмы как международного предприятия. В этой главе мы узнаем, как фирмы могут повысить свою прибыльность за счет экспансии операций на международные рынки. Мы обсудим различные стратегии, используемые фирмами для международной конкуренции, и обсудим плюсы и минусы таких стратегий. Мы также проанализируем различные факторы, влияющие на выбор стратегии.

Опыт *IBM*, рассмотренный во вводном кейсе, дает нам начальное представление о проблемах, которые будут исследоваться в этой главе. Как и у многих других компаний, у *IBM* международные операции также эволюционировали на протяжении многих лет. *IBM* создавалась как целиком сосредоточенная в США организация, выполнявшая основную часть операций по созданию ценности у себя в стране и продававшая свою продукцию на разных национальных рынках через свои зарубежные сбытовые подразделения. В 1970-х гг. компания начала переход к транснациональной модели, предусматривавшей создание мини-версий *IBM* на основных мировых рынках. Эта стратегия позволяла компании приспособливать свои операции к местным условиям ведения бизнеса. Однако в 2000-х гг. компания переключилась на то, что ее СЕО называет глобальной стратегией интеграции. Эта стратегия предусматривает размещение различных видов бизнеса на разных национальных рынках на основе результатов изучения сравнительной стоимости факторов производства и последующее обслуживание глобального рынка с этих национальных рынков. Так, глобальный бизнес по предоставлению профессиональных услуг, который был главным драйвером роста *IBM* с середины 1990-х гг., осуществляется теперь в Индии. Как мы увидим в этой главе, многие другие фирмы выбрали сходный путь развития. Неудивительно, что сегодня для многих транснациональных компаний одним из ключевых стратегических вопросов является вопрос о том, какая конфигурация и какие методы управления подходят данному глобальному интегрированному предприятию больше всего.

Стратегия и фирма

Прежде чем обсуждать стратегии, которые могут использовать менеджеры транснационального предприятия, нам нужно познакомиться 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 (с обязательным условием соблюдения норм закона, этики и социальной ответственности — см. главу 3). Для максимизации ценности фирмы менеджеры должны использовать стратегии, повышающие прибыльность предприятия и скорость роста прибыли (рис. 9.1). Прибыльность может быть измерена различными способами, но мы будем определять ее как доходность, получаемую фирмой на инвестированный капитал (ROIC), и рассчитывать ее путем деления чистой прибыли на общий инвестированный капитал.² Рост прибыли измеряется процентным увеличением чистой прибыли за определенный период. В общем случае более высокая прибыльность и более быстрый рост прибыли повышают ценность предприятия, а значит, и доходы, обеспечиваемые его собственникам (акционерам).³

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. Как мы скоро увидим, зарубежная экспансия может помочь менеджерам повысить и прибыльность, и скорость роста прибыли фирмы.

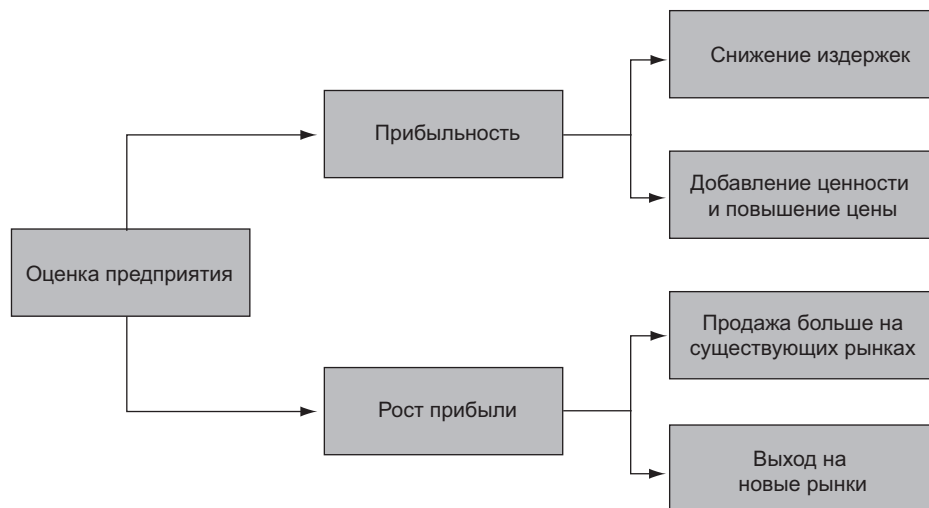


Рис. 9.1. Детерминанты ценности предприятия

Создание ценности

Основным способом повышения прибыльности фирмы является создание большей ценности. Количество ценности, создаваемой фирмой, измеряется разностью между ее издержками производства и той ценностью (полезностью), 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.⁴ 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 9.2 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 конкурентов и своей способности сегментировать рынок, обозначена как P ; а средняя себестоимость производства 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 $V - P$ (дополнительную выгоду для потребителя можно также представить как «ценность за уплаченные деньги» — чем выше дополнительная выгода для потребителя, тем большую ценность за свои деньги он получает). Фирма зарабатывает прибыль до тех пор, пока P превышает C , и прибыль будет тем больше, чем меньше C относительно P . Разность между V и P отчасти определяется интенсивностью конкурентного давления на рынке: чем слабее конкуренция на рынке, тем выше цена, устанавливаемая относительно V .⁵ В общем случае чем выше прибыль фирмы на единицу проданного товара, тем выше при прочих равных условиях прибыльность фирмы.

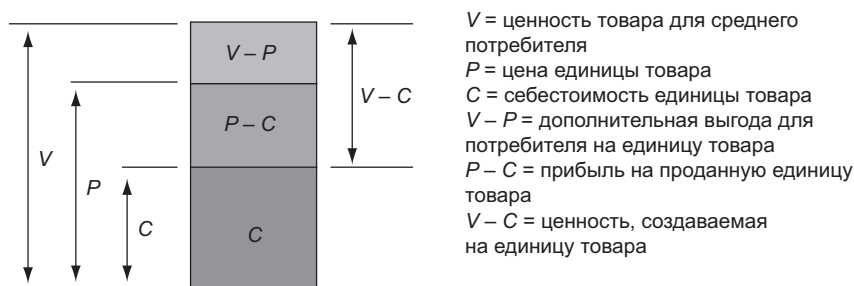


Рис. 9.2. Создание ценности

Создание ценности измеряется разностью между V и C ($V - C$); компания создает ценность посредством преобразования исходных ресурсов стоимостью C в готовый товар, которому потребители придают ценность V . Компания может создать большую ценность ($V - C$), либо 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, низкокзатратной стратегией. Стратегию, нацеленную главным образом на повышение привлекательности товара, назовем стратегией дифференциации.⁶

Майкл Портер утверждал, что снижение издержек и дифференциация являются двумя основными стратегиями создания ценности и получения конкурентного преимущества в отрасли.⁷ Согласно Портеру, более высокой прибыльности достигают те фирмы, которые могут создавать более высокую ценность, а способом создания более высокой ценности является снижение структуры издержек фирмы

и/или такая дифференциация товара, благодаря которой потребители будут ценить товар больше и будут готовы платить за него более высокую «премиальную» цену. Создание более высокой ценности не обязательно требует, чтобы фирма имела самую низкую структуру издержек в отрасли или создавала товар, обладающий наибольшей ценностью в глазах покупателей. Однако требуется, чтобы разница между ценностью (V) и издержками производства (C) была больше, чем у конкурентов.

Стратегическое позиционирование

Портер отмечает, что фирме необходимо четко определиться с выбором стратегии — создания ценности (дифференциации) или снижения издержек — и структурировать свои внутренние операции таким образом, чтобы поддерживать выбранный стратегический акцент.⁸ Рисунок 9.3 иллюстрирует этот выбор. Выпуклая кривая на рис. 9.3 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 (отметьте, что отсчет по горизонтальной оси идет в обратном направлении — движение вправо 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.

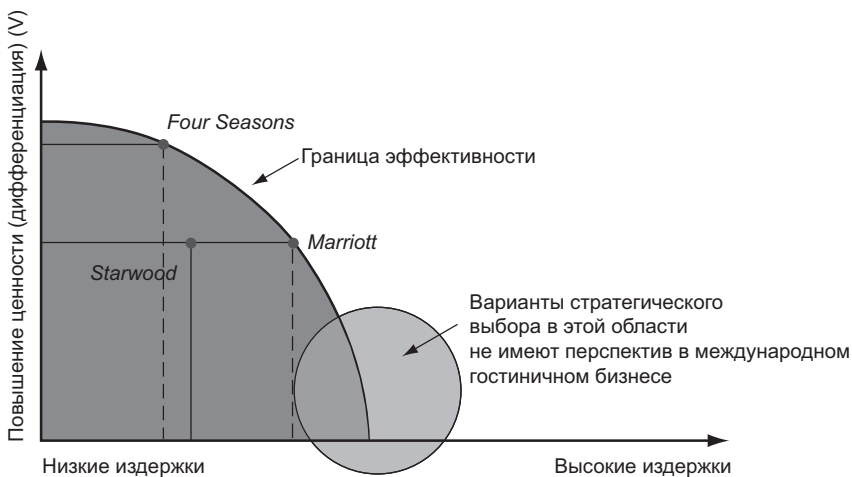


Рис. 9.3. Стратегический выбор в международном гостиничном бизнесе

На рис. 9.3 показаны позиции трех глобальных фирм гостиничного бизнеса, обслуживающих международных туристов: *Four Seasons*, *Marriott International*

и *Starwood* (*Starwood* владеет сетями *Sheraton* и *Westin*). *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. На рис. 9.3 *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 менеджмента крайне важно решить, где он собирается позиционировать компанию с учетом параметров ценности (V) и издержек (C), чтобы затем структурировать операции соответствующим образом и наладить такое управление ими, которое бы обеспечивало компании нахождение на границе своей эффективности. Однако не все позиции на границе эффективности жизнеспособны. Например, в международном гостиничном бизнесе может не иметься достаточного спроса для поддержки сети, которая делает акцент на крайне низких издержках и лишает свое товарное предложение какой-либо ценности (см. рис. 9.3). 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 варианта 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, и (в) гарантировать, что фирма имеет нужную организационную структуру для реализации своей стратегии. Стратегия, операции и организация фирмы должны быть согласованы друг с другом, если фирма хочет добиться конкурентного преимущества и более высокой прибыльности. Под операциями мы понимаем различные виды деятельности, которые осуществляет фирма для создания ценности. Далее мы рассмотрим эти виды деятельности подробнее.

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, ИР и управление человеческими ресурсами, а также информационные системы и инфраструктура фирмы. Мы можем распределить названные виды деятельности или операции по двум категориям: основные виды деятельности и вспомогательные виды деятельности (рис. 9.4).⁹ Как отмечалось выше, если фирма успешно реализует свою стра-

тегию и позиционирует себя на границе эффективности, показанной на рис. 9.3, то она должна управлять своими видами деятельности эффективно и в полном соответствии со своей стратегией.

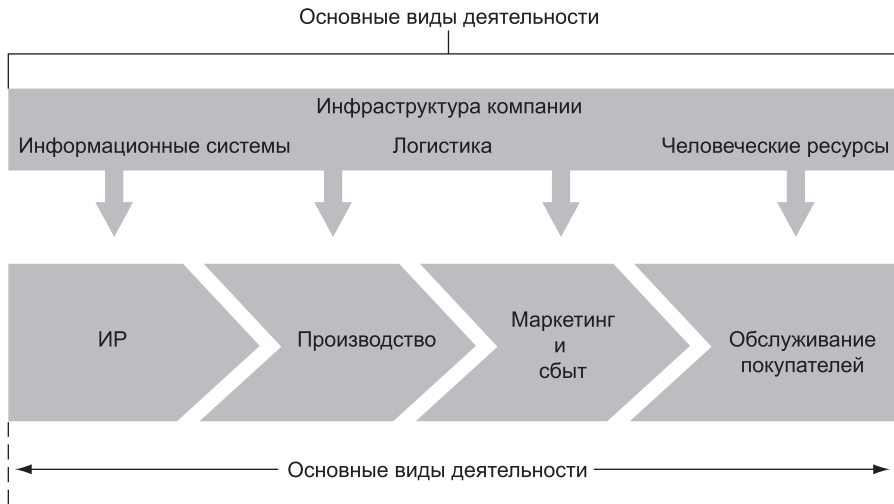


Рис. 9.4. Цепочка создания ценности

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 рис. 9.4, основные виды деятельности сводятся к четырем функциям: исследований и разработок, производства, маркетинга и сбыта и обслуживания покупателей.

Исследования и разработки (ИР) имеют отношение к проектированию товаров и производственных процессов. Хотя ИР часто ассоциируются с проектированием материальных товаров и технологических процессов на производственных предприятиях, многие компании из сферы услуг также осуществляют ИР. Например, банки конкурируют друг с другом посредством разработки новых финансовых продуктов и новых способов доставки этих продуктов клиентам. Онлайн-банковские услуги 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 ИР могут привести к созданию более совершенных производственных процессов и таким образом снизить производственные 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 произ-

водство. Например, мы говорим о производстве автомобиля. В случае с услугами, такими как банковские или медицинские, «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 *MTV* 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 обеспечивать появление более качественного продукта (что приводит к повышению V).

Функции маркетинга и сбыта могут помочь фирме создавать ценность несколькими способами. За счет позиционирования бренда и рекламы функция маркетинга может повысить ценность (V), которую потребители видят в товаре фирмы. Если это создаст благоприятное впечатление о товаре фирмы у потребителей, то они согласятся покупать товар фирмы по более высокой цене. Например, *Ford* изготовила более качественную версию своего внедорожника «Ford Expedition». Продаваемый под названием «Lincoln Navigator» по цене с надбавкой около \$10 000, этот автомобиль имеет тот же корпус, двигатель, подвеску и общий дизайн, что и «Expedition», но благодаря умелой рекламе и маркетингу, дополненный незначительными второстепенными изменениями (например, новыми аксессуарами в салоне, решеткой на двигателе в стиле «Lincoln» и табличкой с именем владельца), *Ford* создала представление о том, что «Navigator» является «роскошным внедорожником». Такая маркетинговая стратегия позволила повысить воспринимаемую ценность (V) «Navigator» в сравнении с «Expedition» и установить на эту машину более высокую цену (P).

Функции маркетинга и сбыта могут также создавать ценность посредством выявления потребностей рынка и передачи информации о них функции ИР, которая может разрабатывать товары, лучше удовлетворяющие эти потребности. Например, распределение бюджетов исследований в *Pfizer*, крупнейшей фармацевтической компании в мире, зависит от тех оценок, которые дает функция маркетинга потенциальному размеру рынка, ассоциируемому с неудовлетворенными медицинскими потребностями. Так, в настоящее время *Pfizer* направляет значительные исследовательские усилия на поиск способов лечения болезни Альцгеймера — главным образом потому, что функция маркетинга оценивает потребность в лечении этой болезни как одну из наименее удовлетворенных медицинских потребностей в странах со стареющим населением.

Роль сервисной функции предприятия заключается в предоставлении послепродажного обслуживания и технической поддержки. Эта функция может создавать представление о более высокой ценности (V) благодаря решению проблем и поддержке покупателей, после того как они приобретут товар. *Caterpillar*, американский производитель экскаваторов и тяжелой дорожной техники, может получать необходимые запасные части в любой точке мира в течение 24 часов. Это позволяет минимизировать время простоя техники *Caterpillar* в случае ее выхода из строя. Такая способность компании особенно ценится в отрасли, где любой простой техники обходится очень дорого. Она помогает повышать ценность, которую

покупатели ассоциируют с техникой *Caterpillar*, и позволяет устанавливать на нее более высокую цену.

Вспомогательные виды деятельности

Вспомогательные виды деятельности в цепочке создания ценности предоставляют исходные ресурсы, которые позволяют осуществлять основные виды деятельности (см. рис. 9.4). 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 двухдневного, 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 *C*) и таким образом создать большую ценность. Объединение логистических и информационных систем является особенно мощным источником экономии издержек во многих компаниях, подобных *Dell*, 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 (ЧР) 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 воспитания кадров квалифицированных менеджеров — людей самых разных национальностей, которые постепенно могут быть подготовлены к занятию высших управленческих должностей в фирме. Эти менеджеры проявляют себя с лучшей стороны в любой точке мира, в которой им приходится работать. Действительно, ряды топ-менеджеров ведущих ТНК становятся все более многонациональными.