Отличительной чертой стратегии транснациональной диверсификации является большое количество предприятий в портфеле и большое количество охваченных национальных рынков. В этом случае руководство корпорации должно разрабатывать и внедрять значительное число различных стратегических подходов — по крайней мере по одному на каждую отрасль с возможными вариациями в зависимости от конкретной страны.

* то же время менеджеры диверсифицированных транснациональных корпораций должны уметь находить удачные решения для координации стратегических мероприятий фирм, относящихся к разным отраслям и находящихся в разных странах. Целью стратегической координации является максимальное использование ресурсов и возможностей корпорации для обеспечения стабильных конкурентных преимуществ в каждой сфере деятельности и на каждом национальном рынке.

История транснациональной диверсификации До начала 1960-х гг. транснациональные корпорации (ТНК) существовали в виде ряда совершенно самостоятельных дочерних предприятий

* различных странах, и от каждого такого предприятия требовалось лишь соответствовать специфическим условиям собственного национального законодательства. Задача руководства корпорации сводилась в основном к осуществлению финансирования, обмену технологиями между предприятиями и координации экспорта. В условиях стратегии национальной ответственности конкурентные преимущества корпорации базировались прежде всего на возможности передачи технологии, ноу-хау, торговой марки, маркетингового и управленческого опыта из страны в страну с меньшими затратами по сравнению с расходами внутренних национальных конкурентов. Стандартизированные административные процедуры позволяли минимизировать накладные расходы, и в случае успешного функционирования головной организации, занимающейся управлением заграничными филиалами, проникновение на новые национальные рынки происходило с меньшими дополнительными затратами. Зачастую создание ТНК и ее место на национальном рынке определялось в ходе переговоров с правительством этой страны, а не в результате международной конкуренции.Тем не менее транснациональная стратегия, основанная на национальной ответственности, начала в 1970-х гг. утрачивать свою эффективность. Конкуренция начала проявляться на мировом уровне во все больших и больших отраслях по мере того как японские, европейские и американские компании расширялись в другие страны на волне либерализации торговли и открытия новых рыночных возможностей как в промышленно развитых, так и в развивающихся странах. Во многих отраслях основная борьба переместилась с национального на мировой уровень, поскольку стратегия главных транснациональных конкурентов, и прежде всего японских корпораций, заключалась в том, что укрепление позиций на национальных рынках происходило путем продвижения на них товаров с лучшими качественными характеристиками по сравнению с местными производителями, а также за счет ценового демпинга. Вместо производства всего ассортимента продукции в каждой стране предприятия транснациональных корпораций начали специализироваться на осуществлении отдельных производственных операций. Дочерние компании стали получать требующиеся им комплектующие от предприятий в других странах.

Ремонт электрооборудования

Спрей-дозатор для масла в ТутПросто!

Рост производительности за счет кооперации и специализации более чем компенсировал возросшие тарифы на грузовые международные перевозки, особенно с учетом других преимуществ, достигаемых с помощью транснациональной стратегии. Использование этой стратегии позволило ТНК размещать заводы в странах с дешевой рабочей силой — ключевой

аргумент для отраслей, чья продукция характеризуется высокой долей трудовых затрат. Ее применение дало им также возможность воспользоваться различиями в ставках налогов в различных странах путем установления промежуточных цен для получения максимальных прибылей в странах с низкими ставками и снижения налогооблагаемой прибыли в странах с высокими налоговыми ставками. Транснациональная стратегия расширила для ТНК возможности получения преимуществ в связи с различиями в процентных ставках, валютных курсах, условиях получения кредитов, правительственных субсидий и экспортных гарантий в разных странах. Как следствие таких преимуществ компании, производящие и реализующие свою продукцию только в одной стране, оказались не в состоянии успешно существовать в отраслях с высокой долей транснациональных конкурентов, нацеленных на получение господства в мировом масштабе.В 1980-х гг. начал появляться другой источник конкурентных преимуществ: использование стратегических выгод от диверсификации в связанные отрасли для получения сильных конкурентных позиций сразу в нескольких связанных между собой отраслях. Диверсифицированные ТНК (ДТНК) оказались еще более совершенной организационной формой по

Транснациональная корпорация может получить дополнительные конкурентные преимущества в результате глобальной диверсификации в отрасли со сходными технологиями.сравнению с одноотраслевыми ТНК. Связанная диверсификация наиболее приемлема для получения конкурентных преимуществ транснациональной компанией, чей технологический опыт может быть применен в других отраслях и возможно получение существенной экономии на масштабах производства, а также получение выгод от использования единой торговой марки в рамках связанных отраслей. Иллюстрация 7.3 демонстрирует возможности компании Honda применять накопленный в производстве двигателей опыт и использовать широко известную товарную марку при диверсификации в другие отрасли по производству изделий с двигателями.

Источники конкурентных преимуществ ДТНК

Транснациональная корпорация может также получить преимущества от диверсификации в развитые отрасли с родственным технологическим процессом, если в результате этого она сможет достичь экономии на масштабе производства и получить выгоды от использования единой торговой марки.Когда транснациональная компания накопила значительный технологический опыт и диверсифицировалась в связанные отрасли, централизованное финансирование НИОКР несет большой потенциал для получения конкурентных преимуществ. Скоординированное вложение средств корпорации в научно-технические и опытно-конструкторские разработки в отличие от их проведения за счет собственных ресурсов отдельных предприятий позволяет ДТНК начать глобальный и повсеместный прорыв в развитии применяемых технологий, получить существенную экономию в отдельных звеньях производственной цепочки, значительно улучшить качество выпускаемой продукции и расширить ее ассортимент, т. е. получить все наиболее значимые в условиях глобальной конкуренции выгоды. При отсутствии та-

КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА КОМПАНИИ HONDA

ПРОИЗВОДСТВО ДВИГАТЕЛЕЙ

На первый взгляд ассортимент выпускаемой компанией Honda продукции — автомобили, мотоциклы, газонокосилки, энергогенераторы, лодочные моторы, снегоходы, снегоочистители, садовые культиваторы — свидетельствует о применении корпорацией диверсификации в

несвязанные отрасли. Но в основе всего многообразия различных изделий лежит одна общая отличительная черта — технология производства двигателей.

Лодочные моторы

Основной стратегической особенностью компании Honda является использование накопленного ею опыта разработки и производства двигателей, а также извлечение выгоды из использования известной торговой марки. Один из рекламных роликов компании начинается с вопроса к покупателям: "Как бы вы смогли разместить шесть хонд в гараже на два автомобиля?" И в качестве ответа появляется гараж, в котором расположены автомобиль Honda, мотоцикл Honda, снегоход Honda, газонокосилка Honda, генератор Honda и лодочный мотор Honda.

Другой источник конкурентных преимуществ ДТНК касается возникающих в результате диверсификации в связанные отрасли выгод от использования общих каналов сбыта и единой торговой марки. Взгляните, например, на такие японские ДТНК, как Sanyo и Matsushita. Обе диверсифицированы сразу в нескольких отраслях по производству потребительских товаров — телевизоров, стереоаппаратуры, радиоприемников, видеомагнитофонов, бытовых приборов (например, микроволновых печей) и персональных компьютеров. За счет расширения спектра товаров, распространяемых по одним и тем же каналам, Sanyo и Matsushita не только использовали родственные технологии, но и создали также более мощную дистрибьюторскую сеть, получили весомую экономию от применения схожих логистических и сбытовых каналов, не говоря уже о распространении всемирной известности их торговых марок. Эти конкурентные преимущества недоступны предприятиям, работающим в рамках одной страны и одной отрасли. Более того, при наличии диверсифицированной ориентации и транснациональной базы ДТНК могут проникать на новые национальные и товарные рынки и завоевывать там позиции путем предоставления покупателям цен ниже рыночных (а если потребуется, то и ниже средней себестоимости), компенсируя свои затраты за счет собственных предприятий в других странах или

* других отраслях.Ни транснациональная, ни национальная компании, действующие в рамках одной отрасли, не в состоянии защитить себя от ДТНК, идущей на краткосрочные потери части прибыли ради завоевывания лидерства в долгосрочном аспекте, на новом перспективном рынке. Одноотраслевая местная компания имеет лишь один источник получения прибыли — собственный национальный рынок. Одноотраслевая транснациональная корпорация может получить прибыль на рынках разных стран, но лишь в одной сфере деятельности. Обе они уязвимы перед лицом диверсифицированной транснациональной корпорации, начинающей свое стратегическое наступление на эти источники путем снижения цен для завоевания большей доли на рынке. Способность ДТНК год за годом “давить” своих конкурентов заниженными ценами возникает благодаря ее возможностям снижения издержек в связи с диверсификацией в связанные отрасли и наличию источников для компенсации низких прибылей и даже убытков за счет высокорентабельных предприятий в других странах и отраслях. Sanyo, например, благодаря такой диверсификации, ориентированной на получение товарных, сбытовых и технологических преимуществ и на мировое распространение своей продукции, может в конечном счете заблокировать такие компании, как Zenith (телевизоры и портативные компьютеры) и Maytag (бытовая техника) и оказать на них очень серьезное давление. Sanyo в состоянии отвоевать у Zenith значительную долю на рынке телевизоров и заметно пошатнуть приверженность покупателей к торговой марке Zenith. Sanyo может также внедриться на рынок крупной бытовой техники (путем приобретения какого-либо предприятия в этой отрасли или построив его самостоятельно) и начать ценовую войну против Maytag и других менее диверсифицированных национальных производителей, компенсируя демпинговые цены на эту продукцию прибылью от

других своих предприятий. Если Sanyo пожелает этого, она сможет удержать низкие цены в течение нескольких лет, завоевывая таким образом долю на рынке за счет своих внутренних конкурентов, и лишь после своей победы займется получением прибыли.Транснациональная корпорация, диверсифицированная в связанные отрасли, превосходит по прочности своих позиций одноотраслевые компании независимо от их географической экспансии

MITSUBISHI: КОНКУРЕНТНАЯ СИЛА КЭЙРЕЦУ

Mitsubishi представляет собой одну из крупнейших японских систем корпоративных связей (кэйрецу) — семейство объединенных компаний.

* 1992 г. объем ее продаж составил 175 млрд. долл. США. Кейрецу Mitsubishi состоит из 28

компаний: Mitsubishi Согр. (торговая компания), Mitsubishi Heavy Industries (крупнейший производитель данного объединения в области судостроения, кондиционеров, роботов, газовых турбин), Mitsubishi Motors, Mitsubishi Steel, Mitsubishi Aluminum, Mitsubishi Oil, Mitsubishi

Petrochemical, Mitsubishi Plastics, Mitsubishi Cable, Mitsubishi Electric, Mitsubishi Construction, Mitsubishi Paper Mills, Mitsubishi Mining and Cement, Mitsubishi Rayon, Nicon, Asahi Glass, Kirin

Brewery, Mitsubishi Bank (занимающий пятое место в мире среди крупнейших банков), Tokyo Marine and Fire Insurance (одна из крупнейших в мире страховых компаний) и т.д. Кроме этих основных компаний, существуют еще сотни других фирм, принадлежащих к системе корпоративных связей Mitsubishi., Между основными 28 компаниями существуют тесные связи в виде взаимного участия в акционерном капитале (процент акций компании, принадлежащий другим членам кэйрецу, колеблется от 17 до 100, а в среднем составляет 27%), взаимного членства в советах директоров (для менеджеров одной компании достаточно обычное явление — быть одновременно и членом правления другой компании, входящей в кэйрецу), совместных предприятий и т. д.Во многих случаях компании пользуются товарами и услугами друг друга. Например, среди поставщиков Mitsubishi Motor’s Diamond Star Plant в Блумингтоне, штат Иллинойс, есть 25 компаний, поставляющих товары и услуги одновременно и другим членам кэйрецу.Кэйрецу характерно также объединение сил для осуществления новых приобретений. Так, например, пять компаний объединились для покупки цементного завода в Калифорнии, Mitsubishi Согр. приобрела химическую компанию в Питсбурге стоимостью 880 млн долл. США при поддержке Mitsubishi Bank и Mitsubishi Trust, а затем продала часть акций Mitsubishi Gas Chemical, Mitsubishi Rayon, Mitsubishi Petrochemical и Mitsubishi Kasei. Mitsubishi Bank и другие финансовые компании, входящие в кэйрецу, служат основным источником средств для осуществления новых проектов и поддерживают членов кэйрецу в случае серьезных финансовых проблем Но несмотря на такие тесные связи, единой стратегии корпорации Mitsubishi не существует, каждая компания обладает полной самостоятельностью. Время от времени члены Кэйрецу даже конкурируют между собой.

Но подобная независимость действий не мешает им объединяться на добровольной основе, соблюдать взаимные интересы или обращаться друг к другу за помощью для достижения стратегически важных целей.

Президентский Совет, состоящий из 49 директоров и президентов компаний, собирается во вторую пятницу каждого месяца. Обычно повестка дня содержит дискуссии по поводу совместных проектов, а также доклад эксперта по какой-либо проблеме. Кроме того, члены Совета делают сообщения по поводу стратегических проблем или новых возможностей, которые могут оказать воздействие на деятельность других членов кэйрецу. Здесь же принимаются наиболее важные стратегические решения.

Такие встречи Совета способствуют укреплению межфирменных связей, обмену информацией, определению сфер взаимных интересов и путей их достижения.

* последние годы Mitsubishi поставляет значительное количество потребительских товаров в США. При этом часто происходит так, что рекламная кампания одного вида товара (например, автомобилей фирмы Mitsubishi Motor's) способствует увеличению сбыта другого товара (например, телевизоров фирмы Mitsubishi Electric). Нередко одна или несколько компаний Mitsubishi участвуют во всех стадиях создания продукта — от производства отдельных деталей до транспортировки, хранения и сбыта.Подобные методы применяют и остальные пять крупнейших японских кэйрецу: Dai-lchi Kangin, состоящий из 47 компаний, Mitsui Group (24 компании, включая

Toyota и Toshiba), Sanwa (44 компании), Sumitomo (20 компаний, включая NEC — компанию по производству телекоммуникационного оборудования и персональных компьютеров) и Fuyo (29 компаний, включая Nissan и Canon). Большинство экономистов считают, что модель кэйрецу создает целый ряд конкурентных преимуществ для японских транснациональных компаний, действующих на международных рынках.

Источник; Business Week, September 24, 1990. Р. 98—108.

Принцип конкуренции в данном случае очевиден: ДТНК имеет в своем запасе целый арсенал средств для разгрома в долгосрочном аспекте ТНК и национальных компаний, работающих в одной отрасли. Тем не менее конкурентные преимущества ДТНК зависят от того, являются ли отрасли, в которых

Конкурентные преимущества ДТНК основываются, как правило, на обмене технологиями, экономии на масштабе, использовании единой торговой марки, а также на проведении демпинговой политики при освоении рынков.применяется стратегия связанной диверсификации, отраслями с глобальными масштабами конкуренции или по крайней мере близкими к этому состоянию. Только в этом случае централизованное руководство родственными предприятиями может привести к получению стратегических преимуществ. ДТНК наиболее конкурентоспособны в отраслях с большими возможностями для обмена технологиями, экономии на масштабе производства и для получения дополнительных выгод от использования единой торговой марки.

ДТНК имеют также большие возможности в осуществлении демпинговой политики при проникновении на новые рынки.

Однако субсидирование такой политики не может продолжаться до бесконечности. Одно дело, направить часть прибыли существующих предприятий на покрытие оправданных краткосрочных убытков, возникающих при проникновении на новый товарный или географический рынок; и совсем другое дело, неразборчиво тратить средства корпорации (ухудшая таким образом совокупные финансовые показатели) для поддержания неразумно низких цен (даже во имя быстрого проникновения на рынок) или для покрытия долгосрочных потерь. В какой-то момент всякое предприятие должно начать приносить прибыть или оказаться за бортом корпорации. Более того, хозяйственный портфель компании должен всегда иметь привлекательный вид. Поэтому демпинг имеет свои ограничения. Согласно общему правилу возможность демпинговой политики рассматривается лишь в случаях, когда существует высокая вероятность того, что краткосрочные убытки могут быть в будущем компенсированы значительной прибылью.