# **Стратегии транснациональной диверсификации**

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.

В 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 в 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. 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-

Иллюстрация 7.3

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.

Источник: Prahalad С.К. and Doz Yves L. The Multinational Mission. New York: Free Press, 1987. P. 62.

кой централизованной координации инвестиции в НИОКР мо­гут снизиться, равно как и перспективы некоторых товарных рынков, создавая таким образом предпосылки того, что страте­гические преимущества скоординированного руководства техно­логическим процессом ускользнут от компании.

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 в 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.

Некоторые дополнительные аспекты, отражающие конку­рентную силу широко диверсифицированных предприятий, представлены в иллюстрации 7.4.

Иллюстрация 7.4

MITSUBISHI: КОНКУРЕНТНАЯ СИЛА КЭЙРЕЦУ

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

В 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.

В 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.