

# Стратегии ТНК



Известный американский теоретик менеджмента П. Копер (1980) выделил две группы факторов, которые определяют, будет ли для компании привлекательным международный вариант развития бизнеса или нет:

факторы выталкивания.

факторы втягивания

## Факторы выталкивания.

Они порождаются недостатком возможностей для развития бизнеса на местном рынке в связи с низкими ценами на продукцию или ограничениями со стороны правительства (например, антимонопольное законодательство)

# Факторы втягивания.

Они возникают при существовании за рубежом лучших условий для развития бизнеса, например льготного налогообложения, дешевых ресурсов и т.д.

# Фирмы становятся международными, чтобы

- увеличивать потенциальный спрос, а значит, расширять объем производства и улучшать результаты за счет экономии на масштабе.
- для ряда направлений эта цель достижима только при большом потенциале рынка;
- распределять коммерческий риск, обращаясь к покупателям, живущим в различных экономических средах, и действуя в более благоприятных конкурентных условиях;

- продлевать жизненный цикл, внедряясь на рынки, глобальный спрос на которых все еще является расширяющимся, тогда как на национальном рынке фирмы он уже достиг зрелости;
- защищать себя от конкуренции, диверсифицируя свои позиции и в то же время получая возможность следить за конкурентами на других рынках;
- снижать снабженческие и производственные издержки, используя сравнительные преимущества других стран.

Для каждого предприятия есть общие черты в стратегии зарубежного инвестирования.

1. Формирование целей предстоящей операции
2. Оценка возможностей и уровня конкурентоспособности предприятия
3. Выбор направления деятельности за рубежом
4. Выбор организационной формы зарубежной деятельности
5. Оценка инвестиционного климата в принимающей стране
6. Разработка конкретной программы действий с возможными партнерами в принимающей стране.

Переход на международный уровень осуществляется не одномоментно, а в результате сложного процесса, в котором можно выделить шесть стадий.

## 1. Экспорт

Может осуществляться в различных формах



- Непрямой экспорт. Фирма не участвует непосредственно в международной торговле, в ней нет подразделения, занимающегося зарубежными поставками. Зарубежные поставки обрабатываются как обычные поставки на внутренний рынок, а международные операции поручаются другим организациям.

При этом возможны следующие варианты:

- рассматривать зарубежные поставки наравне с внутренними
- поручить сбыт товаров за рубежом международным торговым компаниям
- обратиться к экспортно-импортной компании в своей стране, представляющей группу не конкурирующих между собой фирм

- Прямой экспорт означает значительно большую вовлеченность фирмы, которая сама управляет функцией экспорта, не делегируя ее кому-либо. Это требует создания подразделения, ответственного за международную работу. Оно должно заниматься анализом зарубежных рынков, товародвижением, определением цен и т. д.

Фирма, занимающаяся экспортом, обычно нуждается в контакте на иностранном рынке. Можно использовать несколько подходов:

- делегировать своих зарубежных представителей для подготовки рынка;
- вступить в соглашение с местными агентами, которые будут искать клиентов, осуществлять контакты и вести переговоры от имени экспортера;
- обратиться к местным торговым фирмам, которые будут покупать товары у изготовителя и перепродавать их на местном рынке;
- создать торговый филиал за рубежом, что позволит обеспечить лучший контроль за операциями. Такой торговый филиал, например, может быть создан при участии местной фирмы для того, чтобы воспользоваться ее связями, а также знаниями местных обычаев и правил.

# Производство на зарубежных рынках.

Производство может быть организовано различными способами, означающими разную степень вовлеченности фирмы

- Сборочное производство
- Контракты на производство
- Лицензионное соглашение
- Совместные предприятия
- Дочернее предприятие в полной собственности
- Договор о франшизе
- Аутсорсинг

# Дочернее предприятие в полной собственности

Транснациональная компания (ТНК) — создает зарубежное предприятие, которое полностью ей принадлежит или контролируется (более 50 % капитала).

Если степень участия инвестора в в акционерном (паевом) капитале другой фирмы достаточна, чтобы осуществлять управление ее текущими операциями, то такая фирма может быть определена как дочерняя компания.

Общепринятым считается, что для контроля над предприятием необходимо владеть более чем 50% его голосующих (обыкновенных) акций

Примером такого дочернего предприятия может стать кондитерская фабрика «Россия», которой владеет корпорация Nestle. Дочернее предприятие может возникнуть на пустом месте — в этом случае образуется новое предприятие в иностранном государстве, или быть создано в результате частичного или полного поглощения зарубежных предприятий.



Компания, которая находится под определенным акционерным, управленческим, либо финансовым контролем со стороны материнской компании ТНК, однако не может быть отнесена к категории дочерних, называется зависимой (также используются термины «присоединенная», «ассоциированная», либо «аффилированная»)

- Совместное предприятие базируется на соглашении, согласно которому два или более партнера владеют и управляют зарубежным предприятием. Это предприятие обычно размещается в родной стране одного из партнеров.

Примером такого совместного предприятия может быть «Инструм-Рэнд» — СП, созданное на базе небольшого механического завода в Нижнем Новгороде, которое первым в России смогло стать одним из поставщиков всемирно известной своими требованиями к качеству компании Mercedes-Benz. На заводе сегодня производятся рулевые колонки уникальной конструкции.



Еще одним примером служит СП немецкой химической компании BASF и американской Dow Chemical. BASF полагался на Dow Chemical в дистрибьюции своей собственной технологии на американском рынке, в то время как для Dow Chemical СП было средством сокращения затрат на НИОКР.

# Франчайзинг

деловое соглашение, по которому одна сторона разрешает другой вести деятельность, используя ее товарный знак, логотип, продукцию, а также методы ведения операций в обмен на вознаграждение.

# Аутсорсинг

Аутсорсинг представляет собой размещение определенных стадий производственного процесса за рубежом для того, чтобы уменьшить затраты. Производство обычно размещается в стране с невысокой стоимостью рабочей силы, а конечный продукт продается на внутреннем рынке страны, в которой зарегистрирована корпорация. Это довольно распространенная стратегия в области, например, электроники и текстиля.

- Многие известные сегодня фирмы по производству одежды — Gap, Unlimited, Sisley и другие — проектируют и разрабатывают модели одежды у себя в стране, а производство размещают в странах Юго-Восточной Азии из-за дешевизны там рабочей силы. Похожая ситуация сложилась во французской косметической промышленности: в стране осталось всего около пяти крупных косметических фабрик, все остальное производство выведено за пределы Франции, в страны с более дешевой энергией, водой, рабочей силой.

Выбранная фирмой стратегия оценивается с точки зрения достижения предприятием своих целей. Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям:

- соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения
- соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы
- приемлемость риска, заложенного в стратегии

Разработанная стратегия может оказаться бесполезной, если предприятие не создает механизма ее реализации.



- Контактная стадия. Фирма стремится к более прочным связям, чтобы стабилизировать сбыт, особенно если ее производственные мощности приведены в соответствие с экспортными возможностями. Долгосрочный контракт может быть заключен с импортером на основе франшизы или лицензии (если партнером является промышленная фирма).

- Стадия участия, которая приводит к созданию торговой фирмы или совместного предприятия. Для контроля партнера или финансирования его расширения фирма может перейти к прямому инвестированию.



- Стадия прямого инвестирования в контролируемый филиал. Через несколько лет долевое участие может стать абсолютным: фирм: фирма владеет 100% капитала иностранного филиала.

- Стадия автономного филиала. Постепенно иностранный филиал начинает стремиться к автономному развитию, опираясь на национальный капитал, национальные кадры, собственные НИОКР. Если у материнской фирмы несколько таких филиалов, то она превращается в мультинациональную или, точнее, в множественно национальную компанию.

- Последняя стадия глобальной фирмы характерна для настоящего времени. Международный рынок воспринимается так, если бы он был единым. Такая фирма исходит из взаимозависимости; рынков, управление которыми больше не происходит автономно.

Глобальная, или транснациональная, организация соответствует четвертой стадии.

Видение глобальной фирмы является геоцентрическим. Геоцентрическая ориентация подразумевает, что рынки по всему миру одновременно схожи и различны. Поэтому можно разработать глобальную стратегию, основанную на сходстве, т. е. преодолевающую локальные особенности и в то же время адаптированную к ним там, где это необходимо.

Стремление к интегрирующей консолидации, свойственное глобальным компаниям имеет шесть стереотипных разновидностей, а именно:

- частичная покупка бизнеса соперников;
- создание совместного бизнеса (совместного предприятия) с зависимым партнером;
- слияние своего бизнеса с бизнесом интегрируемого конкурента;
- приобретение недооцененной компании, способной долго приносить стабильные доходы без серьезных дополнительных инвестиций;
- поглощение (враждебное поглощение) конкурента для укрепления конкурентных позиций на освоенном секторе/сегменте рынка, приобретения контроля над смежниками, либо диверсификации бизнеса;
- приобретение компании в спекулятивных целях.

Стратегию интегрирующей консолидации иногда образно сравнивают с политикой удушения в объятиях, часто практикуемой в международной дипломатии.



С одной стороны, каждая из компаний, принимая решение об интеграции, надеется воспользоваться конкурентными преимуществами другой компании. С другой стороны, обе интегрируемые предпринимательские фирмы мечтают избавиться от конкурента, хотя бы посредством слияния с ним.

Интегрирующая консолидация имеет вертикальную или горизонтальную формы.

Помимо международных компаний существует еще одна форма организации международного бизнеса - международные стратегические альянсы, под которыми понимаются соглашения двух или более компаний-участников, предусматривающие совместное принятие решений, а также управление и координацию стратегически важных направлений международной деловой активности каждого из партнеров для реализации совместных целей.



Международный стратегический альянс (МСА) представляет собой относительно продолжительное по времени межорганизационное соглашение по сотрудничеству, которое предусматривает совместное использование ресурсов и/или структур управления двух или более самостоятельных организаций, расположенных в двух или более странах, для совместного выполнения задач, связанных с корпоративной миссией каждой из них.

Ведущие национальные фирмы Европы вступили в консорциумы, чтобы совместно реагировать на вызов, брошенный конкурентами из США и Японии. Примером внутриевропейского межфирменного сотрудничества явился ряд совместных научно-технических программ, в том числе, ESPRIT (информационные технологии), BRITE (новые материалы), RASE (телекоммуникации).

Согласно исследованию, проведенному американским экономистом Дж. Мюрреем на основе базы данных «Wall Street Journal», в 1989-1992 годах фирмами США были образованы 778 стратегических альянсов, из которых 61% были международными; то есть были созданы между американскими и иностранными фирмами. При классификации по странам и регионам примерно 57% из общего числа альянсов составляли соглашения между американскими фирмами, с одной стороны, и западноевропейскими либо японскими, с другой (примерно в равной пропорции). Самый неожиданный и «выдающийся», по словам Мюррея, феномен конца 1980-х — начала 1990-х гг. — рост числа МСА с участием российских фирм: за исследуемый период примерно 10% всех МСА, созданных американскими фирмами, приходилось на союзы с участием российских партнеров.

Стратегическая значимость альянса для участников достигается за счет межорганизационных соглашений, которые:

- компенсируют слабые стороны или создают конкурентные преимущества участников;
- соответствуют долгосрочным стратегическим планам партнеров;
- имеют целенаправленные «рациональные цели для связей одной фирмы с другой».

М. Портер, определяя их как «долгосрочные соглашения между фирмами, идущие дальше обычных торговых операций, но не доводящие дело до слияния фирм».



- В зависимости от темпов роста и степени диверсификации производства крупные компании можно разбить на три группы: «гордые львы», «могучие слоны» и «неповоротливые бегемоты».
- Типичное для «гордых львов» поведение – это выпуск новейшей продукции «звезд», не имеющей аналогов у конкурентов, быстрый и своевременный выход на рынок с новым продуктом, потребность в котором подтверждена маркетинговыми исследованиями.

- Типичным поведением «могучих слонов» является постоянное пополнение ассортимента апробированными продуктами, все еще имеющими спрос, продуктами, ставшими из «звезд» «дойными коровами». «Могучие слоны» имеют широчайший ассортимент, и в каждой сегменте рынка имеют прибыль.

- «Неповоротливый бегемот» - огромная межнациональная корпорация, владеющая производственными мощностями, выпускающими все необходимое для производства и сборки продукции. Проблемы подобных корпораций заключаются в их попытках производить все самостоятельно, что не всегда оправдано с экономической точки зрения. Нередко проще и дешевле заказать деталь у сторонней фирмы, находящейся в соседнем городе, чем производить самостоятельно и везти через несколько стран в сборочный цех.