



Использование аутсорсинга для формирования глобально интегрированных предприятий (ГИП)

М. Р. Минасьян

*Московский государственный институт
международных отношений (Университет) МИД России*

Общие подходы к формированию глобально интегрированных предприятий

Развитие кооперации между компаниями тесно увязано с процессами повышения конкурентоспособности. Через межфирменные кооперационные связи компаниям удается получить доступ к таким ресурсам, как необходимая информация или технология, добиться экономии на масштабах выпуска продукции благодаря повышению объемов производства, приобретение технического опыта и знаний через совместные тренинги или исследования, а также добиться разделения риска. Кооперация распространена достаточно широко, включая передачу знаний, общее пользование информацией, совместные закупки, совместное производство, совместный маркетинг и т.д. Способность успешно участвовать в большом числе кооперационных проектов и консорциумов рассматривается как ключ к фирменной конкурентоспособности и повышению производительности труда в контексте «новой экономики».¹

Кооперационные связи принимают различные формы. Неформальные кооперационные связи позволяют налаживать сотрудничество часто без выплаты каких-либо вознаграждений. Кооперационные сети, основанные на членстве в различных организациях, включают традиционные промышленные ассоциации, в которых экономические характеристики фирмы не связаны с деятельностью других компаний-членов. Развитие сотрудничества в рамках таких ассоциаций предполагает коллективное изучение и обсуждение проблем в рамках групп. При проведении совместных действий

фирмы делят общие ресурсы (например, экспортную деятельность, транспортные средства или производственное оборудование). Сотрудничество в выполнении проектов (или заключение стратегических союзов), разработанных фирмами, базируется на совместных деловых операциях, в частности совместных НИОКР.

Совместные предприятия являются более формальным объединением ресурсов, чем обычная разработка товара или маркетинговые действия. В то же время фирмы активно сотрудничают в широкой сфере интересов через прямые или посреднические сети сбыта. Кооперация и интеграция предприятий в рыночной экономике обусловлены, с одной стороны, стремлением укрепить конкурентоспособность (или даже обеспечить монопольные позиции) и, с другой стороны, необходимостью снижения транзакционных издержек.²

Роль аутсорсинга в деле повышения эффективности современного бизнеса высока. Любой компании, стремящейся удержаться на гребне индустриального прогресса, гораздо выгоднее и удобнее не «тащить на себе» весь груз необходимых хозяйственно-экономических и научно-производственных функций, а передать часть из них сторонним специализированным исполнителям, сконцентрировав собственное внимание на стратегических направлениях своей деятельности. Однако при анализе важности тактики аутсорсинга трудно прийти к единому мнению относительно пределов его целесообразности: где, в конце концов, проходит та граница между первостепенными и второстепенными задачами, которую нельзя переступать ради каких бы то ни было финансо-



вых показателей, дабы вовсе не лишит компанию смысла ее существования? А между тем аутсорсинг проникает в структуру бизнеса все шире и глубже: сначала он захватил все отлаженное серийное производство ведущих корпораций, затем внедрился в сферу их снабжения и материально-технического обеспечения, а потом распространился на сопровождение корпоративных информационных систем и некоторые другие виды управленческой деятельности. Крупные американские, европейские и азиатские фирмы ради снижения себестоимости и сокращения сроков выпуска новой продукции передают в международный аутсорсинг самое святое — перспективные исследования и инновационные разработки.

Множество современных коммуникационных средств поступает и будет поступать в продажу под весьма авторитетными товарными знаками, владельцы которых совершенно не заинтересованы в том, чтобы покупатель знал имена их подлинных разработчиков и изготовителей. Перечень предприятий, доказавших свое право относиться к числу лидеров всемирной информационно-компьютерной индустрии, но продолжающих оставаться «теневыми двигателями» технического развития, сегодня не столь уж короток и включает такие фирмы, как Flextronics, Quanta Computer, Premier Imaging, Wipro Technologies, Compal Electronics и целый ряд других, базирующихся на Тайване, в Индии и прочих, главным образом азиатских, странах. Своим положением «неизвестных героев» текущего этапа промышленной революции они обязаны условиями соглашений, которые связывают их с самыми видными фирмами-продавцами (вендорами) — соглашениями об аутсорсинге — передачи в доверительное управление производственных и сбытовых операций наиболее квалифицированным партнерам на мировом рынке.

Требования достижения успеха в рыночном соперничестве обуславливают необходимость серьезной перестройки бизнеса, а следовательно, и радикального пересмотра устоявшихся взглядов на принципы его организации. В результате постепенно вырабатывается новая бизнес-модель, инновационный механизм которой представляется в виде многокомпонентной схемы международного партнерства, основанной на принципах аутсорсинга. Согласно этой схеме, под единым управлением из штаб-

квартиры крупной американской, западноевропейской или японской компании отныне должна находиться работа десятков и сотен независимых друг от друга научно-исследовательских центров, проектных институтов, предприятий подготовки производства, серийных заводов и торговых фирм, разбросанных по разным регионам и континентам земного шара. Применительно, скажем, к компьютерной индустрии, формула создания идеального по соотношению качества и цены устройства уже сейчас предусматривает последовательную работу американских технологов, тайваньских схемотехников, индийских программистов, корейских производителей микросхем и китайских сборщиков. Таким образом формируются гигантские сети поставщиков и производителей, что в значительной степени способствует повышению конкурентоспособности компаний на рынке в условиях резкого межфирменного соперничества. Так, например, несмотря на растущую популярность цифровой фотографии во всем мире, не всем фирмам-производителям удастся успешно конкурировать на этом сегменте рынка. Компания Kodak (США) объявила о прекращении производства цифровых фотоаппаратов. Однако это не значит, что бренд Kodak уходит с рынка цифровой фотографии. Согласно официальной информации, производство камер под этим товарным знаком будет осуществлять компания Flextronics. Кроме того, сингапурский производитель займется разработкой и продажей новых моделей под знаменитым брендом. Сам же Kodak продолжит заниматься исследованиями в области цифровой фотографии, а также дизайнерскими изысканиями и маркетингом продукции.

Еще в 2003 года Kodak сосредоточился на выпуске цифровых фотоаппаратов, а в 2004 году полностью прекратил выпуск пленочных камер. Однако переход на новый рынок не принес компании ожидаемого успеха. Реорганизация, вызванная переходом на новые технологии и производственные процессы, повлекла за собой крупные финансовые потери и сокращения. После преобразований около 550 сотрудников Kodak перейдут под контроль Flextronics.

Компания Kodak с середины 90-х годов прошлого века диктовала моду на развивающемся рынке цифровой фотографии.



Большинство компаний индустриальных государств, в частности фирмы США, создавшие совместные предприятия для аутсорсингового производства за рубежом, удовлетворены результатами и продолжают расширять эти операции. Они, как правило, находят дешевые источники рабочей силы, которая способна изготавливать изделия с требуемым качеством. Они также находят относительно высокообразованный местный технический персонал. Феномен аутсорсинга имеет значение для будущей экономической деятельности многих компаний, которые еще не вовлечены в аутсорсинговое производство. Зачастую они должны приспособливаться к местным условиям, однако эти приспособления не вызвали сложных проблем.³

В результате применения стратегии аутсорсинга корпорации создают производственно-бытовую сеть взаимосвязанных предприятий – «глобальных интегрированных предприятий» (ГИП). Глобальное интегрированное предприятие можно определить как производственно-бытовую систему глобального характера, в которой все ее звенья (включая подконтрольные и формально абсолютно независимые фирмы), расположенные в различных государствах, работают по единому производственному плану, под одним товарным знаком. По существу, ГИП – международное предприятие, в основе которого лежат налаженные отношения обмена, а не производства. С этой точки зрения, неважно, имеет ли корпорация, ранее считавшаяся транснациональной, свое зарубежное производство или нет, определяющими являются отношения с зарубежными деловыми партнерами.

Сравнительные преимущества такого предприятия связаны не с производством и способом его организации, а со способностью поддерживать и развивать деловые отношения с зарубежными партнерами. Системы производства, маркетинга, НИОКР являются лишь средством поддержания и развития деловых отношений. Управление международным предприятием представляет собой борьбу за влияние на процесс развития данного предприятия между его отдельными филиалами и штаб-квартирой.⁴ Власть оказывается в руках хозяйственной единицы, осуществляющей контроль над важными хозяйственными связями. Деловые отношения с внешними партнерами обыч-

но регулируются филиалами, тогда как внутрикорпоративные связи находятся во власти штаб-квартиры. Сочетание этих двух видов контроля образует сложную систему управления в международном глобально интегрированном предприятии.⁵

В целом при создании совместного предприятия, работающего на основе контракта по аутсорсингу, встречается много малых и больших проблем, но опыт большинства фирм, имеющих такие заводы, весьма положителен. Оценивая роль аутсорсингового производства в стратегии фирм, следует отметить, что некоторые виды товаров более пригодны для него, чем другие, а для некоторых товаров целесообразно выполнять на этих заводах только некоторые операции.

Условия, существующие в момент принятия решения о первоначальных капиталовложениях, не остаются неизменными, и фирма должна быть готова к таким изменениям. Некоторые из этих изменений, например, увеличение давления со стороны местного правительства, вполне предсказуемы. Другие же, имеющие важное значение – например, темпы инфляции, колебания валюты, забастовки портовых рабочих, изменения международных отношений – менее предсказуемы. Каждая фирма должна оценивать последствия подобных сдвигов и стоимость защиты от них прежде, чем она будет инвестировать средства в аутсорсинговое производство.

Распространенной ошибкой является стремление компаний целиком передать в аутсорсинг наиболее сложные и дорогостоящие проекты, связанные с разработкой стратегически важных для компании приложений. Такая политика истощает кадровый потенциал компании-заказчика и через некоторое время обнаруживается, что ее сотрудники занимаются в основном сопровождением программного обеспечения, а руководят ими зарубежные разработчики. Более того, клиенты компании чаще контактируют с компанией-аутсорсером, чем с ней самой. Если же у персонала компании недостаточно квалификации для того, чтобы реализовать сложный проект, то в этом случае самым целесообразным является обеспечение параллельной работы над проектом консультанта из иностранной аутсорсинговой фирмы и сотрудника компании.



Господствующим типом организационной структуры глобально интегрированных предприятий является мультидивизиональная структура. Однако многие исследователи указывают на кардинальные изменения, происходящие в организационных формах и процессах управления современными организациями.⁶ Появляются новые отличительные черты глобальных интегрированных предприятий - такие явления, как развитие и распространение сетевых и клеточных структур, гибких форм.

Крупная организационная трансформация вызывается сочетанием экономических, технологических, информационных и политических факторов, среди которых - усиление международной конкуренции. В то же время прогресс в информационной и коммуникационной технологиях создает возможность для формирования производственных сетей, осуществления контроля и распространения знаний в ранее недоступных масштабах.

В результате организационный процесс приобретает больший динамизм и превращается в инструмент стратегии. Организационный и стратегический процессы рассматриваются как близкие и дополняющие друг друга виды деятельности. При этом общей тенденцией в исследованиях является выдвигание на первый план стратегии, процессов, систем, границ и человеческих ресурсов. Однако практические ответы на поставленные вопросы еще не ясны. Сам характер нововведений, заключающийся не в изменении структур, а в способах динамичной адаптации структур, процессов, систем, границ и поведения, делает их исследование чрезвычайно трудным.⁷

Изменения структур объединяют такие явления, как сокращение звенности управления, децентрализация и применение проектных форм организации. Новая конкурентная среда оказывает на традиционные иерархические структуры двойное давление: с одной стороны, содержание разбухших средних звеньев управления стало слишком дорогим, с другой - эти слои замедляют движение информации и снижают скорость реакции, затрудняют гибкость и инновационность. Отсюда широкое распространение политики сокращения звенности, сопровождаемой ростом децентрализации, - как операционной (в таких областях, как разработка продукции и маркетинг), так и стратегической (например, в области инвестиционных реше-

ний). Децентрализация вызывает создание межфункциональных и "трансграничных" групп, традиционные жесткие структуры заменяются гибкими проектными организационными формами. Таким образом, структуры приобретают более горизонтальный характер, проекты становятся связующим механизмом для дивизиональной организации.

Изменение процессов охватывают проблематику интенсивности движения информации, инвестиции в информационные технологии и человеческие ресурсы. Они вызваны потребностями новой "экономики знаний", основанной на интенсивном вертикальном и горизонтальном взаимодействии и обмене информацией. Ключевыми являются горизонтальные информационные потоки, обеспечивающие эффект организационной синергии и постепенно охватывающие поставщиков и потребителей. Новые стратегии и структуры требуют как развития информационной инфраструктуры, так и новых методов управления новых качеств менеджеров. Существенно повышается роль функции управления человеческими ресурсами, которая призвана внести свой вклад в развитие новой модели организации. Под изменениями границ обычно понимают тенденции, связанные со специализацией и внешней кооперацией. Изменения структур и процессов сопровождаются сужением размаха операций и концентрацией на основных направлениях, связанных с ключевыми компетенциями. Новые условия заставляют компании пересматривать свои границы и строить их на основе конкурентных преимуществ. Конкретным выражением этих тенденций служат создание более мелких децентрализованных подразделений, отказ от конгломератных стратегий, развитие практики аутсорсинга и субконтрактных отношений, в том числе в сфере исследований и разработок. С целью доступа к внешним ресурсам более высокого качества, поддержки и развития на этой основе собственных компетенции партнеры все чаще идут на создание стратегических союзов.

Процесс организационных изменений достаточно сложен, а конечный результат эволюции трудно прогнозируем. Некоторые конкретные примеры показывают, что в попытках создания конкурентоспособных организаций предпринимаются различные меры, подчас дуалистического характера (например, одновремен-



ное укрепление иерархической структуры и создание сетей, централизация стратегии и децентрализация операций, расширение подотчетности).

Организация формирования глобальных интегрированных предприятий.

После того как заказчик выбрал фирму-аутсорсера, начинается ответственный этап реализации аутсорсингового контракта, который способствует созданию прочной системы производственных и сбытовых взаимосвязей между подразделениями фирмы-заказчика и аутсорсера, эти взаимосвязи долгосрочны, они представляют собой звенья формирующихся новых корпоративных образований - глобальных интегрированных предприятий.

Трансформация транснациональных корпораций (ТНК) в ГИП имеет два аспекта: первый касается выбора места размещения производства, второй - выбора производителя. В недавнем прошлом компании инвестировали в производство товаров, которое располагалось близко к месту их реализации, сегодня они начинают вкладывать средства с целью изменить систему поставок на мировом рынке. Наиболее видимые результаты этих изменений наблюдаются в Китае и Индии. Так, в 2000-2003 гг. иностранные компании, действующие в Китае, среди которых европейские химические корпорации, японские автопроизводители, американские промышленные конгломераты, построили в Китае 60 тыс. промышленных предприятий, часть которых ориентирована на местный рынок, а часть - на удовлетворение спроса на мировом рынке.⁸ Параллельно банки, страховые фирмы, компании по оказанию профессиональных и информационно-технологических услуг строят научно-исследовательские центры и сервисные центры в Индии для поддержки офисных служащих и потребителей по всему миру.

По мере распространения новой формы бизнеса, каким является аутсорсинг, все больше видов работ, осуществлявшихся внутри компании (например, ведение бухгалтерских счетов, осуществление пенсионного страхования сотрудников компании, проведение научно-исследовательских работ, сервисная поддер-

жка потребителей), выполняются привлеченными извне специалистами. Если раньше корпорация представляла собой совокупность филиалов в разных странах, то теперь в рамках формирующихся ГИП компания воспринимается как целое, состоящее из множества компонентов, специализирующихся на организации поставок, продаж, производстве, проведении исследований, распространении продукции и т. д. Глобальная интеграция заставляет компанию выбирать, где будет располагаться каждый из ее компонентов, и будет ли данный вид деятельности выполняться самой компанией или привлеченной.

Таким образом, новые технологии и модели ведения бизнеса позволяют корпорациям комбинировать свои функциональные компоненты как фрагменты мозаики, меняя их сочетание в зависимости от стратегических целей. Это позволяет эффективнее управлять компанией и способствует установлению более тесных связей с партнерами, поставщиками и потребителями, что в свою очередь стимулирует развитие новых форм сотрудничества: от межкорпоративных производственных сетей до свободного доступа к программному обеспечению. Благодаря такого рода изменениям, произошла трансформация традиционной модели инноваций, в которой важно не только создание и запуск в производство нового продукта, но также и то, как продукт или услуга доставляются потребителю, как интегрированы бизнес-процессы, каков стиль менеджмента, как передаются знания внутри компании, какова политика компании в общественной сфере.

Новые возможности и вызовы, которые возникают в мировой экономике в результате процессов глобализации, могут принести высокую экономическую выгоду как промышленно развитым, так и развивающимся странам. Так, интеграция рабочей силы развивающихся стран в мировую систему производства уже способствовала повышению уровня жизни, улучшению условий труда и появлению новых рабочих мест. У малых и средних предприятий с ростом инфраструктуры деловых услуг появилась возможность участвовать в данном бизнесе, где ранее господствовали лишь крупные предприятия, и, как следствие, выйти на мировой рынок.



Экономические проблемы предпринимательства, формирующиеся в рамках ГИП.

Одним из вызовов, который встает перед ГИП, является обеспечение совершенствования высококвалифицированных навыков служащих, что потребует инвестиций как в сферу базового образования, так и в специальные тренинг-программы. Второй по значимости проблемой становится проблема регулирования прав на интеллектуальную собственность на международном уровне, без чего будет невозможно развитие инновационного потенциала ГИП. Кроме того, глобальная интеграция повлечет за собой изменения в организационной культуре, возникновение новых форм партнерства между предприятиями и отдельными сегментами общества, новые стандарты менеджмента в новых условиях рынка. Но, пожалуй, самой острой проблемой, стоящей перед зарождающимися глобальными институтами во всех сферах общества, является экономическая стабильность в странах, служащих базой развития аутсорсинга, обеспечение экономической безопасности функционирования ГИП. Компании будут готовы инвестировать в глобальную систему производства, только будучи уверенными в том, что геополитическая ситуация будет стабильной. В связи с этим, оптимизм вызывает тенденция к росту горизонтальных межправительственных структур, которые по своей природе сходны с новыми формами организации бизнеса. Таким образом, трансформация ТНК в ГИП дает возможность развития нового витка деловой активности.

Активно проводит аутсорсинговые операции одна из крупнейших американских корпораций IBM. Для нее аутсорсинг в сфере информационных технологий — стратегическое направление, которое компания разрабатывает с начала 90-х годов и где является сегодня мировым лидером. В 2004 г. вклад сервисных услуг в общий оборот (96 млрд долл.) составил почти половину (46 млрд долл.), причем 20 млрд долл. из этой суммы приходится на аутсорсинг. С приобретением в 2002 г. консалтингового подразделения аудиторской группы PricewaterhouseCoopers корпорация усилила свое направление бизнес-консалтинга и расширила компетенцию в сфере аутсорсинга бизнес-процессов. В настоящее время деятельность IBM Global Consulting разделена на две части:

бизнес консалтинг и ИТ-сервис, то есть предоставление услуг в сфере информационных технологий, включая аутсорсинг. Компания начала аутсорсинговые операции с поддержки ИТ-инфраструктуры, а со временем распространила их и на обслуживаемые ею прикладные задачи и бизнес-процессы.

Выделяя три уровня поддержки клиента (ИТ-инфраструктура, приложения, бизнес-процессы), IBM предлагает разные формы ИТ-аутсорсинга. Основная — стратегическая, когда речь идет об аутсорсинге того или иного уровня в масштабах предприятия, — предполагает установление партнерства между заказчиком и аутсорсером на основании долгосрочного соглашения, когда на обслуживание передаются отдельные элементы ИТ-инфраструктуры (например, рабочие места пользователей, телекоммуникационные каналы) или бизнес-приложения в масштабе отдела. Такие формы обслуживания IBM относит к разряду аутсорсинга одной частной функции или хостинга (в случае приложений). В последнее время в мире появился еще один уровень ИТ-аутсорсинга, связанный с трансформацией бизнеса. Он применяется при внедрении новых или модернизации устаревших бизнес-процессов, а также при открытии нового направления. В большинстве сделок по ИТ-аутсорсингу персонал, занимавшийся обслуживанием соответствующего ИТ-компонента, переходит из компании-заказчика в штат аутсорсера. (Например, после заключения контракта по аутсорсингу 900 сотрудников Deutsche Bank были переведены в IBM.) Эта сложившаяся в мире практика позволяет предприятию экономить средства на содержание и обучение ИТ-персонала и повышает уровень технического обслуживания ИТ-инфраструктуры.

В США и других экономически развитых государствах ИТ-аутсорсинг получил широкое распространение — в первую очередь среди финансовых учреждений (банки, страховые компании), где требования к информационным технологиям особенно высоки, а также в сфере производства. Исследование, проведенное весной 2004 г. компанией Knowledge Systems and Research в шести странах Европы и Америки, а также в государствах Азиатско-Тихоокеанского региона, показало, что 44% крупных фирм (с годовым оборотом свыше 500 млн долл.) пользуются двумя и более уровнями ИТ-



аутсорсинга, из них 37% являются клиентами IBM. Среди фигурантов списка Fortune 500 эти показатели — соответственно 54 и 9%.⁹

В практике корпорации IBM концепция ГИП реализуется достаточно ярко. В настоящее время цель корпорации заключается в том, чтобы вернуть доминирующие позиции в области компьютерной технологии, которые фирма занимала несколько десятилетий назад, для чего необходимо вывести деятельность в данной сфере на новые источники роста.

Стратегия реализации этой цели состоит в расширении границ предоставления услуг на рынке информационных технологий путем внедрения у пользователей этой технологии, в том числе целых отраслей, принципиально новых моделей бизнеса. На этой основе компания рассчитывает получить доступ к огромным потенциальным источникам доходов, оцениваемым в 500 млрд долл. в год, которые в настоящее время тратятся в фирмах на управление человеческими ресурсами, разработку и конструирование продуктов, маркетинг, связи с потребителями. Подобные функции могут быть переданы фирмами в порядке внешней кооперации (аутсорсинга) IBM, которая сможет не только выполнять их более эффективно, но и полностью перестроить их осуществление.

Результаты этих усилий постепенно начинают проявляться. В настоящее время IBM уже решает информационные проблемы некоторых компаний-клиентов, создавая команды из специалистов по менеджменту и программированию и занимая тем самым поле, на котором действовали внутренние службы компаний и консультанты по управлению. Так, фирма убедила крупнейшую нефтяную компанию British Petroleum (BP) с годовым оборотом почти 300 млрд долл. передать ей все функции финансового учета по всем международным операциям. Документы BP, включая финансовую отчетность, счета к оплате и получению, теперь проходят через семь центров обработки данных IBM, расположенных по всему миру, в том числе в г. Талса (США, штат Оклахома), Лиссабоне (Португалия) и Бангалоре (Индия). Еще более тесные отношения установлены с медицинским учреждением Mayo Clinic в г. Рочестер (шт. Миннесота), цель которых состоит в «реорганизации медицинской практики». Чтобы превратить подобную практику из исключения в правило, фирма должна дей-

ствовать с последовательностью и быстротой, необходимой ее клиентам. Анализируя инициативные действия президента корпорации IBM С. Пальмизано, один из американских экономистов отмечает, что если его предшественник занимался тем, что «учил слона танцевать, то теперь настала очередь С. Пальмизано учить фирму совсем новым танцам». ¹⁰ Еще Л. Герстнер (предыдущий президент компании) пришел к выводу, что расширение деятельности по предоставлению услуг может более чем компенсировать неизбежное сокращение продаж больших ЭВМ, производством которых компания занималась многие десятилетия.

Стратегия IBM непосредственно базируется на всем предшествующем опыте компании - ее тесных и долговременных связях с крупнейшими мировыми компаниями и дальнейшем их укреплении. На 100 ее клиентов, в числе которых главным образом глобальные корпорации (например, American Express, Procter & Gamble, Wal-Mart), приходится 20% доходов. На рынке компания предстает как поставщик и дорогостоящих, разработанных в соответствии с потребностями заказчика информационных систем, и больших объемов массовой компьютерной продукции.

Кроме того, IBM передает значительную часть собственных функций в области управления человеческими ресурсами, финансами, снабжением, обслуживанием потребителей тем же центрам, которые продают услуги внешним клиентам. Чем больше масштабы таких центров, тем эффективнее они функционируют, увеличивая прибыль компании от внешних операций и одновременно снижая собственные внутренние издержки. Приобретение в 2004 г. за 150 млн долл. фирмы Daksh, являющейся третьим по величине центром обработки заказов в Индии, служит примером политики снижения издержек в сфере операций, связанных с аутсорсингом.

Компания перестроила отделение программного обеспечения и отделение исследований и разработок с целью их концентрации на программах и процессах, способствующих снижению трудоемкости обслуживания. Из бюджета НИОКР, составляющего 5,1 млрд долл., 20% направляются на исследования и разработки, связанные с обслуживанием. В их числе новое программное обеспечение для центров обработки данных, системы распозна-



вания голоса, поисковая система Webfountain, способная читать и воспринимать тексты. Последняя уже используется крупным банком для кредитного анализа и энергетической компанией для прогнозирования проблем, которые могут возникнуть на собраниях акционеров. Программа WebSphere включает набор деловых приложений для применения как внутри компаний, так и для обеспечения безопасной электронной торговли. Продолжает расширяться подразделение, занятое разработками для применения в сфере медицины. Продажи мелким и средним предприятиям - область, в которой компания длительное время стремилась улучшить свои результаты - составляют ежегодно около 20 млрд долл. Еще одна потенциальная сфера роста - развивающиеся страны. Так, продажи в Китае в 2003 г. возросли на 15%, превысив 2 млрд долл.¹¹

Производство микросхем в последние годы было убыточным. Некоторые специалисты считали даже, что IBM следует закрыть это производство. По мнению руководства компании, оно имеет огромное значение для всей производимой компьютерной техники и работы соответствующих подразделений. В этой сфере компания имеет существенные технические достижения, являющиеся передовыми в отрасли, в том числе третье поколение микропроцессоров, уже получившее признание на рынке.

По всем важным направлениям изменений IBM встречает серьезное противодействие со стороны ведущих конкурентов. Это, прежде всего, компания Microsoft, которая значительно уступает по обороту, но имеет более высокую прибыль, а также корпорация Hewlett-Packard, стремящаяся догнать IBM по своим масштабам. Microsoft обещает своим потребителям значительные и быстрые выгоды при эксклюзивном использовании ее программного обеспечения, что дает ей преимущества в сбыте продукции мелкому бизнесу. Hewlett-Packard строит свою стратегию на преимуществах сочетания высокого качества и низкой стоимости высокотехнологичной продукции. Перед IBM стоит задача доказать, что ее сотрудники, занятые различными направлениями - производством техники, программного обеспечения и обслуживанием, - способны осуществлять «перекрестное опыление» лучше, чем ее конкуренты¹².

Однако важнейший вопрос состоит в перспективах дальнейшего скачка в развитии ИТ. Интернет-революция расширила рынок услуг в области информационных технологий в несколько раз, новый его рост будет означать гигантский сдвиг в деятельности компаний этой сферы и их взаимодействии с потребителями¹³.

Перестройка производственной и коммерческой деятельности под влиянием внедрения практики аутсорсинга.

В рамках ГИП компании-заказчики пытаются сочетать политику использования результатов собственных разработок и аутсорсинговых компаний. Например, в середине июля 2006 г. компания Motorola сообщила о намерении выпустить в конце года несколько моделей сотовых телефонов начального уровня, разработанных с использованием собственных разработок, однако, от своей политики, основанной на заключении договоров на выполнение работ с внешними фирмами-аутсорсерами, компания отклоняться не собирается. Основными партнерами Motorola на рынке заказов на конструирование новых продуктов (ODM-решений) являются фирмы Compal и Chi Mei Communication Systems (CMCS), которые уже получили заказ на разработку последней серии мобильных телефонов компании. Также Motorola ведет сотрудничество с Foxconn International Holdings (FIH) в плане совместной разработки моделей «трубок» для рынка Китая и Индии. Производители компонентов Ichia Technologies и Silitech считают, что собственное производство не выгодно для такого «гиганта», как Motorola, и, в последствии, компания вернется к своей прежней «аутсорсинговой» политике.¹⁴

Учитывая выгодность аутсорсинговых операций, многие американские фирмы приступили к строительству за рубежом предприятий, закрывая соответствующие подразделения, располагавшиеся ранее на территории США. Так, компания Asustek Computer сообщила об открытии нового завода по производству ноутбуков, карманных персональных компьютеров и прочих портативных устройств. Фабрика, в строительство которой было вложено 125 млн долл., располагается в Шанхае на территории площадью 80 гектаров. Новое производство позволит компании достичь отгрузки ноутбу-



ков в объеме до 6 млн единиц уже в 2006 году. При этом основным заказчиком станет компания Apple, для которой предприятие соберет около 2 млн ноутбуков серии MacBook.¹⁵

Подобные же решения стали касаться с недавних пор и центров исследований и разработок фирм США. Например, компания AMD, занимающая в США второе место по производству микропроцессоров, в июле 2006 г. приняла решение закрыть исследовательский центр, расположенный в г. Лонгмонте (шт. Колорадо, США). Сотрудники центра в г. Лонгмонте занимались работами, связанными с процессорами семейства Geode. Линейку этих чипов AMD приобрела в 2003 году у компании National Semiconductor. Процессоры Geode характеризуются небольшим энергопотреблением, относительно невысокой стоимостью и применяются в различных бытовых и встраиваемых устройствах, например, телевизионных приставках, планшетных компьютерах, сетевом оборудовании и т.д. Решение о закрытии центра приведет к сокращению примерно половины из 150 работников данного подразделения AMD. Оставшиеся сотрудники будут переведены в центр AMD в г. Форт-Коллинсе (также на территории штата Колорадо).¹⁶

Американская корпорация Oracle объявила в конце 2005 г. о приобретении контрольного пакета акций самого крупного производителя корпоративного программного обеспечения в Индии, компании i-flex solutions. Эта компания поставляет программное обеспечение для банковского обслуживания юридических и физических лиц, инвестиционной деятельности, электронных банковских услуг, управления активами и обслуживания инвесторов. Программным обеспечением и услугами i-flex пользуются 575 банков в 115 странах мира. Данная индийская компания – самый успешный поставщик программ для банковского сектора. Для Oracle этот сектор имеет стратегическое значение: 9 из 10 крупнейших банков США уже пользуются ERP-приложениями, продаваемыми компанией. Корпорация Oracle стремится выйти за рамки исключительно ERP-систем и предложить более широкую функциональность для различных отраслей. Приобретение индийской фирмы i-flex поможет американской корпорации решить эту задачу в банковском секторе. По условиям соглашения Oracle приобретет у Citigroup Venture Capital International принадлежащие ей 41% акций i-flex solutions.¹⁷

Руководители компаний в большинстве своем ощущают в настоящее время настоятельную необходимость перехода от традиционной модели бизнеса к модели глобально интегрированного предприятия. В стремлении увеличить прирост доходности капитала и сконцентрировать усилия на основной деятельности бренд-компания все меньше опираются на свой физический капитал. Стратегия их заключается в передаче составляющих производственного процесса, связанных с физическим капиталом, внешним структурам и в распределении их по цепочке поставщик-потребитель, в равной степени это относится и к вспомогательным функциям. Модель ведения коммерческих операций на уровне B2B (межкорпоративная торговля), таким образом, разделяет компании на две группы: те, что имеют относительно небольшой капитал, но владеют брендом, и те, что группируются вокруг бренд-компаний, образуя сети внешних структур. Эти сети предоставляют бренд-компаниям цепочки поставщик-потребитель, цепочки спрос-предложение, а также различные услуги, такие как обработка финансовой информации, учет, технологические сервисы, подбор персонала.

Таким образом, разработка новых моделей аутсорсинга приводит к существенным структурным сдвигам на рынке многих видов промышленной продукции, к формированию глобально интегрированных предприятий.

Примечания:

¹Е. Carayannis, J. Sagi. New vs Old Economy: Insights on Competitiveness in the Global IT Industry. – *Technovation* 21, 2007, p.65.

²Мишин Ю.В. Экономические основы организации конкурентоспособного производства. — М.: «Издательский Дом НОВЫЙ ВЕК», 2000. с. 154.

³Современная ситуация в этом отношении охарактеризована в публикации: Чибриков Г. ЮНКТАД о формировании глобального рынка предприятий // «Российский экономический журнал», № 8, 2001.

⁴U. Andersson. Subsidiary Network Embeddedness: Integration, Control and Influence in the Multinational Corporation: Doctoral thesis at Uppsala University. - Uppsala. 1997. - P.16.

⁵A.Pettigrew. Innovative forms of organising in Europe and Japan/ A. Pettigrew, S. Massini, T.



Numagami // European management journal. - Oxford, 2000. - P.259-273.

⁶Там же.

⁷Там же.

⁸S.J. Palmisano. The globally integrated enterprise // Foreign affairs. -N.Y., 2006. - Vol. 85, N 3. - P. 130.

⁹Яскевич С. PC Week, круглый стол по ИТ аутсорсингу // IGS в прессе. // http://www.ibm.com/ru/services/publications/print/20051003_4.html

¹⁰ O. Kirkpatrick. Inside Sam's \$100 Billion on growth machine // Fortune. -N.Y., 2004. - Vol. 149, N 10. - P.43.

¹¹Ibid, p. 50.

¹²O. Kirkpatrick. Inside Sam's \$100 Billion on growth machine // Fortune. -N.Y., 2004. - Vol. 149, N 10. - P.52.

¹³U. Andersson. Subsidiary Network Embeddedness: Integration, Control and Influence in the Multinational Corporation: Doctoral thesis at Uppsala University. - Uppsala. 1997. - Pages vary. p.16

¹⁴Motorola налаживает собственное производство телефонов?// <http://www.rosinvest.com/news/212599/> 20 Июля 2006 г.

¹⁵Asustek открыл новый завод в Шанхае// <http://www.CNews.ru> 23 Июня 2006 г.

¹⁶AMD закрывает исследовательский центр в Колорадо <http://businesspress.ru/newspaper/article.asp?aid=386665>//«Компьютера», 18.07.2006.

¹⁷Oracle приобретает контрольный пакет акций индийской компании i-flex solutions // <http://www.cnews.ru>// Oracle//11-08-2005



К. Селих, С. Джейн

Переговоры в международном бизнесе. /

Практическое руководство

- М.: *Добрая книга*, 2004. - 336 с.

Сегодня успех любого предприятия зависит от умения преодолевать не только коммуникационные, но и культурные и межнациональные барьеры, - ведь партнеры по переговорам могут по-разному воспринимать не только действия, слова и взгляды друг друга, но и по-другому относиться ко времени, пространству и жестам.

Эта книга поможет вам развить навыки, необходимые для успешного ведения бизнеса в многонациональном окружении, овладеть современными технологиями ведения переговоров, научиться создавать долговременные партнерские отношения.



Ю. Ростовский

Внешнеэкономическая деятельность.

- М.: *Экономистъ*, 2006. - 589 с.

Учебник подготовлен преподавателями МГИМО(У) в соответствии с требованиями государственного образовательного стандарта. Состоит из трех разделов. В первом раскрыты основные понятия и содержание ВЭД, внешнеэкономического комплекса, внешнеторговых операций и сделок. Второй раздел посвящен ключевым вопросам ВЭД - технике подготовки, заключения и исполнения внешнеторговых сделок. В третьем разделе дан развернутый анализ использования в ВЭД современных информационно-коммуникационных технологий. Учебник завершается методическими материалами - программой курса, методическими рекомендациями, тематикой самостоятельных работ, вопросами к экзамену, списками литературы.

Для студентов вузов, аспирантов, преподавателей внешнеэкономических дисциплин. Будет полезен предпринимателям и специалистам в области.