

ZNANJE IN SPRETNOSTI AZIJSKIH MULTINACIONALK

Čeprav multinacionalke iz držav v razvoju vztrajno in uspešno prodirajo na zahod, njihov vstop ne prinaša nujno le nevarnosti za zahodna gospodarstva. Če bomo okretni, se lahko od njih hitro veliko naučimo. | Boštjan Ložar

Za slovenska podjetja postajajo azijske multinacionalke najpomembnejše, saj so vse močnejše umeščene v srednjih cenovnih razredih, kjer se nahaja tudi večina slovenskih podjetij, njihova prisotnost v Evropi pa se zadnja leta izredno hitro povečuje. Načine delovanja kitajskih, indijskih in tajvanskih multinacionalk v Sloveniji bistveno premalo poznamo, čeprav bodo prav ta podjetja kmalu naši pomembni tekmeči. Če izpostavim samo nekaj primerov: tajvanski Foxconn je največje svetovno podjetje za outsourcing zahtevne proizvodnje na medorganizacijskem trgu (B2B segmentu); kitajski China International Marine Containers (CIMC) kaže, kako hitro lahko kitajska podjetja dosežejo vodilni globalni položaj; indijski Bhairti Airtel in kitajska Teknova pa dokazujeta, da so lahko tudi podjetja iz držav v razvoju izredno inovativna pri poslovnih modelih in produktnih strategijah. Oglejmo si jih!

Foxconn – veljak v outsourcingu

Tajvanski Foxconn je največje svetovno podjetje za outsourcing tehnološko zahtevne proizvodnje. Ustanovljeno je bilo leta 1974 in je v zadnjih desetih letih doseglo 50-odstotno povprečno letno rast prihodkov. Foxconn je leta 2006 ustvaril 36 milijard letnih prihodkov, s 26-odstotno donosnostjo lastnega kapitala. Med Foxconnove kupce sodijo vodilna svetovna podjetja, kot so Nokia, Dell, Sony, Motorola, HP, Microsoft, Intel in Apple. Med drugim proizvaja Foxconn tudi Applov iPhone, kar lahko izvedemo že na njihovi spletni strani.

Njihov poslovni model eCMMS (e-enabled Components, Modules, Moves and Services) je leta 2002 revija AsiaMoney izbrala za najboljšo poslovno strategijo v Aziji. Gre za navpično integrirani poslovni model, ki temelji na načinu »vse na enem mestu« (One stop shopping), kar pomeni, da kupcu na enem mestu ponudi mehanična, električna in optična znanja. Foxconn nudi rešitve vli-vanja sestavnih delov, razvoja orodij, mehanskih delov, komponent, sestavljanja različnih sistemov, dizajna, proizvodnje, vzdrževanja

Kitajska stroškovna inovacija: poceni delovna sila + visoka tehnologija = cenovno konkurenčen in kakovosten izdelek za masovni trg.

in globalne logistike. Njihova tovarna v kitajskem Shenzhenu z 270.000 zaposlenimi ni samo največja svetovna 3C (Computer, Communication in Consumer-electronics) tovarna, ampak tudi najkrajša dobaviteljska veriga za 3C proizvodnjo.

Ključne prednosti, ki jih Foxconn ponuja svojim globalnim kupcem, so kakovost, hitrost, inženirske storitve, prilagodljivost in stroškovni prihranki. Foxconn ni samo nizko stroškovni proizvajalec, ampak je zaradi osredotočenja na nanotehnologijo, toplotne

karakteristike, brezžične povezave, razvoj naprednih materialov in »zeleni« proizvodni proces tudi globalno visoko tehnološko podjetje. V letu 2004 je skoraj štirideset odstotkov svojih prihodkov dosegel s komponentami in moduli, ki imajo preko 30-odstotne bruto profitne marže.

Do leta 2005 je pridobil preko 15.000 mednarodnih patentov in se redno pojavlja na najpomembnejših globalnih lestvicah v tej kategoriji. V razvoju ima zaposlenih preko sto doktorjev znanosti, k napredku pa ga silijo najzahtevnejši kupci, ki jih načrtno izbira. Ko je prišlo do epidemije SARS, je svoje tovarne nepredušno zaprl skupaj s kampusi zaposlenih in tako nemoteno nadaljeval proizvodnjo za svoje strateške kupce.

Foxconnova proizvodna in servisna mreža je razporejena po vseh celinah, ni je le v Afriki in Oceaniji. Samo podjetje na Češkem se z 2,6 milijardami evrov prihodkov uvršča med trideset največjih podjetij v srednji in vzhodni Evropi. Prav tako je kupil finsko podjetje Eimo, da bi nadgradil svoje znanje nanotehnologije.

Čeprav je Foxconn tajvansko podjetje, je večino zaposlenih že leta 1988 začel preseljevati na Kitajsko in ima danes v Tajvanu vsega 5000 zaposlenih. Ker želi stroškovno učinkovitost še povečati, namerava v naslednjih letih v Vietnamu vložiti pet milijard dolarjev in zaposliti preko 300.000 ljudi, saj je delovna sila v Vietnamu še cenejša kot na Kitajskem.

CIMC – agresiven prodor kitajskega podjetja

China International Marine Containers (CIMC) je bilo še leta 1990 le eden od dvajsetih enakovrednih kitajskih proizvajalcev kontejnerjev, danes pa dosega 55-odstotni globalni tržni delež, kar je šestkrat več od njenega največjega tekmeca. Donosnost kapitala je okoli 30-odstotna, donosnost prihodkov pa okoli deset odstotkov. V letu 2006 je CIMC presegla štiri milijarde dolarjev letnih prihodkov, v letu 2007 so to številko ponovno povečali za petinštirideset odstotkov.

Globalni preboj je dosegla s tipično agresivno kitajsko »learn-improve-disrupt« poslovno strategijo, ki bi jo prevedli v: uči se – izboljšuj - prevladaj. CIMC je prvo izdajo delnic za javnost (IPO) na shenzhenski borzi izvedla leta 1993, s čimer je pridobila sredstva za pospešene prevzeme kitajskih tekmecev. V dveh letih je postala vodilni kitajski proizvajalec kontejnerjev in se uvrstila med največje proizvajalce na svetu.

V naslednjih štirih letih je z uporabo zahodnih managerskih

konceptov (benchmarking, globalno iskanje finančnih virov, optimizacija, specializacija med posameznimi tovarnami) petkrat izvedla celovit reinženiring proizvodne tehnologije po načelih avtomobilske industrije. S temi izboljšavami ji je uspelo znižati materialne stroške

Japonske sisteme vitke proizvodnje je zahod sprva podcenjeval, danes pa praktično ni podjetja, ki teh konceptov ne bi uporabljalo.

za triintrideset odstotkov, proizvodne in režijske za šestinštirideset odstotkov, s čimer je znižala povprečno ceno svojih kontejnerjev z 2850 na samo 1300 dolarjev.

Kriza kot možnost za cenejši odkup

Dodatne izboljšave so dosegli, ko so zaradi azijske finančne krize za vsega 20 milijonov dolarjev kupili Hyundajevo tovarno kontejnerjev, ki je bila dejansko vredna 180 milijonov dolarjev. Z nakupom nemške licence je zamenjala aluminij s cenejšim jeklom. V letu 1999 je od angleškega OBHI kupila še »tanker container« tehnologijo in nato zgradila tovarno s trikrat večjo kapaciteto, kot jo je imel takratni največji tekmeč. Tako je do leta 2003 dosegla preko 50-odstotni svetovni tržni delež pri navadnih kontejnerjih, 44 - odstotni tržni delež pri »reefer« kontejnerjih in 30 - odstotni tržni delež pri »tanker« kontejnerjih.

V letu 2005 je poceni odkupila 77 patentov bankrotiranega Graffa; angleški CSC, ki je obvladoval 70-odstotni delež trga zložljivih kontejnerjev, pa ji je raje prodal 60-odstotni lastniški delež v svojem podjetju, kot da bi s CIMC neposredno tekmoval na globalnih trgih. V zadnjem času se je CIMC podala še v proizvodnjo mostov za ladje in letala, med drugim je opremila pariško letališče z mostom za največje letalo na svetu A380.

CIMC je osredotočila svojo strategijo na tri ključne točke: zagotavljanje opreme in storitev za sodobni transport, ustvarjanje vrednosti za globalne kupce in izkoriščanje prednosti Kitajske s sistematično gradnjo učinkovitega in globalnega operativnega modela.

CIMC ima devet razvojnih centrov, lani je prijavila 365 patentov in delež celotnih prihodkov v Evropi povečala na 36,7 odstotkov. Prejeli so priznanje China World Brand.

Primer CIMC kaže klasično kitajsko strategijo globalne prevlade, ko podjetje s prevzemi regionalnih tekmecev najprej osvoji kitajski trg, nato pa z izkoriščanjem ekonomije obsega in nakupi tehnologij, patentov, blagovnih znamk, svetovalnih storitev, managerjev in strokovnjakov na razvitih tržiščih hitro doseže tudi globalno prevlado. Z vzpostavitvijo lastnega razvoja, izkoriščanjem stroškovnih inovacij in s selektivno izbiro donosnih višje cenovnih tržnih niš povečuje tržni delež in hkrati tudi dobičkonosnost.

Bharti Airtel – inovativni poslovni model

Vodilni indijski operater mobilne telefonije Bharti Airtel je bil izbran za najuglednejše indijsko podjetje. V raziskavi IBM o najnovejših globalnih poslovnih modelih se je za Googlom uvrstil na drugo mesto glede na desetletno povprečno letno stopnjo rasti tržne vrednosti. Njihova vizija do leta 2010 je postati celoviti »lifestyle brand« in najvrednejša blagovna znamka v Indiji, imeti 125 milijonov naročnikov ter se intenzivno širiti v tujino.

Trenutno ima Bharti Airtel 50 milijonov naročnikov, Vodafone, njegov največji tekmeč, pa 35 milijonov. V zadnjih treh letih je



Azijske multinacionalke znajo bistveno več kot le izkoriščati poceni delovno silo.

dosegel povprečno letno rast dobička sedeminosemdeset odstotkov. Inovativnost njegovega poslovnega modela je v tem, da se osredotoča samo na odnos s kupcem in razvoj novih celovitih storitev, vse ostalo pa opravijo njihovi zunanji izvajalci.

Za slovenska podjetja postajajo azijske multinacionalke najpomembnejši tekmeci.

Omrežje najema od Nokie in Ericssona, pri čemer jima plačuje glede na delež dejanske uporabe. Tako se je izognil ogromnim naložbam in finančnemu bremenu, saj vedno plača samo toliko, kot dejansko potrebuje. Celotno informacijsko podporo mu nudi IBM s svojimi 100.000 zaposlenimi v Indiji, cena pa je določena kot delež prihodkov z jasno določenimi standardi kakovosti. Za tehnologijo klicnih centrov skrbi Nortel, za operacije pa IBM Daksh. Za kadrovske sisteme najema vodilne svetovalne hiše na kadrovskem področju in tako kljub izredni 80-odstotni rasti delovna mesta še vedno zapolni z notranjim napredovanjem. Strateški partner, pa tudi pomemben lastnik Bharti Airtel, je singapurski SingTel.

Bharti Airtel je prototip sodobne mrežne organizacije, ko se podjetje specializira samo za eno področje in je na njem najboljši, ostalo pa prepusti partnerjem.

Teknova –japonski vitki sistem po kitajsko

Teknova je kitajski proizvajalec opreme za medicinsko diagnostiko. Kitajska univerza Tsinghua ga je ustanovila leta 2001 in že naslednje leto so razvili revolucionarni izdelek – prvi digitalni ultrazvok, ki deluje na osnovi osebnega računalnika. Gre za tipični primer kitajske stroškovne inovacije, ko s kombinacijo nizke cene delovne sile, visoke tehnologije in visokotehnoloških inovacij izdelajo cenovno izjemno konkurenčne kakovostne izdelke za masovni trg.

Teknova je prva uporabila digitalno tehnologijo za cenejše izdelke, medtem ko so zahodne multinacionalke (GE, Siemens) digitalno

tehnologijo vgrajevale le v svoje najdražje izdelke. Izdelali so namreč program, ki je omogočal procesiranje vseh digitalnih informacij na običajnih osebnih računalnikih, ki so že bili nameščeni v bolnišnicah - namesto izredno dragih specialnih čipov zahodnih multinacionalk. Teknova je namreč kupila že obstoječe na pol programirane čipe in jih priredila za svoje izdelke ter se tako izognila razvoju specifičnih čipov.

Druga ključna inovacija pa je bila, da je namesto perfekcije enega skeniranja raje uporabila več vzporednih skeniranj nižje kakovosti in nato softversko združila več povprečnih slik v eno odlično. Podobno kot Teknova je naredil tudi Neusoft pri magnetni resonanci (MRI). Posledično sta morala Siemens in GE znižati cene svojih izdelkov za trideset odstotkov, cena enega posega pa se je znižala s 50 do 60 dolarjev na vsega 12 dolarjev.

Podcenjevanje vas lahko drago stane

Japonske sisteme vitke proizvodnje je zahod sprva podcenjeval, danes pa praktično ni več proizvodnega, in v vse večji meri tudi storitvenega, podjetja, ki teh konceptov ne bi uporabljalo. Dobro je proučevati tudi sisteme vodenja multinacionalk iz držav v razvoju, saj velikokrat uporabljajo izredno inovativne pristope, kot je recimo stroškovna inovacija, drugače se nam lahko zgodi podobno, kot se je zgodilo ameriški avtomobilski industriji, ki je pred tridesetimi leti podcenjevala japonsko in ji od takrat tržni delež na lastnem trgu nenehno upada.

Zaradi finančne krize in upada svetovne gospodarske rasti so podjetja in porabniki še bolj občutljivi na ceno, njihovi domači trgi pa še vedno rastejo, kar azijske multinacionalke postavlja v še ugodnejši položaj. Ključna slabost zaradi finančne krize pa je, da je imelo veliko teh multinacionalk agresivno strategijo rasti, ki jo je sedaj bistveno težje financirati kot v letu 2007 ali v prvi polovici 2008. ■

Boštjan Ložar, MBA, je samostojni strateški svetovalec.

SOOČENJE Z DALJNOVZHODNIMI GIGANTI

Foto: Dreamstime



Tipične strategije multinacionalk iz držav v razvoju. | Boštjan Ložar

- Izkoriščanje naravnih virov.
- Izkoriščanje dvajset do šestdeset odstotkov stroškovne prednosti.
- Prilagoditev poslovnih modelov srednjemu razredu kupcev glede na kupno moč držav v razvoju.
- Prevzemanje sekundarnih blagovnih znamk, prodajnih mrež, patentov v zahodnih podjetjih.
- Prevzemi in spojitve.
- »South to south« strategija (mednarodno uporabljeni izraz, ki pomeni predvsem, da se najprej osredotočijo na države v razvoju, ki so večinoma na južni polovici zemlje) – osvojitve prevladujoče pozicije najprej v državah v razvoju in nato na osnovi kritične mase širitev na zahodne trge.
- Agresivnost na vseh področjih.
- Inovativni poslovni modeli, ki jih omogočajo združevanje nizkih stroškov dela in poslovnega okolja, visoke tehnologije ter informacijske tehnologije (stroškovna inovacije, offshoring).