Мнения, приведенные в настоящей презентации, отражают мнение автора и не обязательно отражают мнение или политику Азиатского банка развития (АБР), или его Совета директоров, или правительств, которые они представляют. АБР не гарантирует точность данных, отраженных в презентации, и не возлагает на себя ответственности за последствия при их использовании. Использованная терминология не обязательно соответствует официальной терминологии АБР.
Настоящий документ был переведен с английского языка с целью охвата более широкой аудитории. Однако, английский является официальным языком Азиатского банка развития, и оригинал настоящего документа на английском языке является единственно подлинным (то есть официальным и юридически правомочным) текстом. При цитировании текста необходимо давать ссылку на оригинал данного документа на английском языке. Азиатский банк развития не гарантирует точности перевода и не несет ответственности за любые отклонения от оригинала.

Введение в глобализацию производства

“Букварь по глобальным цепям начисления стоимости (ГЦНС) и международным сетям производства (МСП)

Джордж Абоний
Старший советник, Программа ЦАРЭС, АБР; и приглашенный профессор
Управление государственного управления и Программы обучения руководителей
Школа Maxwell , Университет Сиракуз

CAREC
Central Asia Regional Economic Cooperation

Задачи модуля

- Чтобы понять лучше концепции «Глобальных цепей начисления стоимости» (ГЦНС) и связанных «Международных сетей производства» (МСП)
- Чтобы оценить, как ГЦНС изменяют конкурентную структуру международного бизнеса и глобальную экономику
- Как эти концепции могут использоваться компаниями и поддерживаться правительствами, чтобы более эффективно конкурировать на международных товарных рынках

Стратегическая задача для предприятия

- *Производство, которое ранее осуществлялось в стенах одного предприятия, теперь может быть разделено на различные части/ задачи, осуществляемые в различных географических местоположениях*

- Производство товара или услуги – это функция стратегических выборов компаний относительно *реорганизации* и *изменения местоположения производственной деятельности*:

  ➔ ***что делать и где это делать***

- ***Реорганизация*****:** какие шаги в *цепи начисления стоимости* должны остаться в компании по сравнению с функциями, которые должны передаваться сторонним компаниям: закупаться у других компаний
  - становится возможным посредством ‘фрагментации производства’

- ***Изменение местоположения***: какая деятельность/ функции в цепи начисления стоимости должны выноситься за пределы собственной страны (“оффшоринг”)
  - становится возможным посредством интеграции товарных рынков, т.е. устранения препятствий для потока товаров/ услуг/ капитала

Последствия развития

- 2 процесса реорганизации и перемещения идут рука об руку: создание новых возможностей как для существующих предприятий, так и для потенциальных новых предприятий, выходящих на рынок

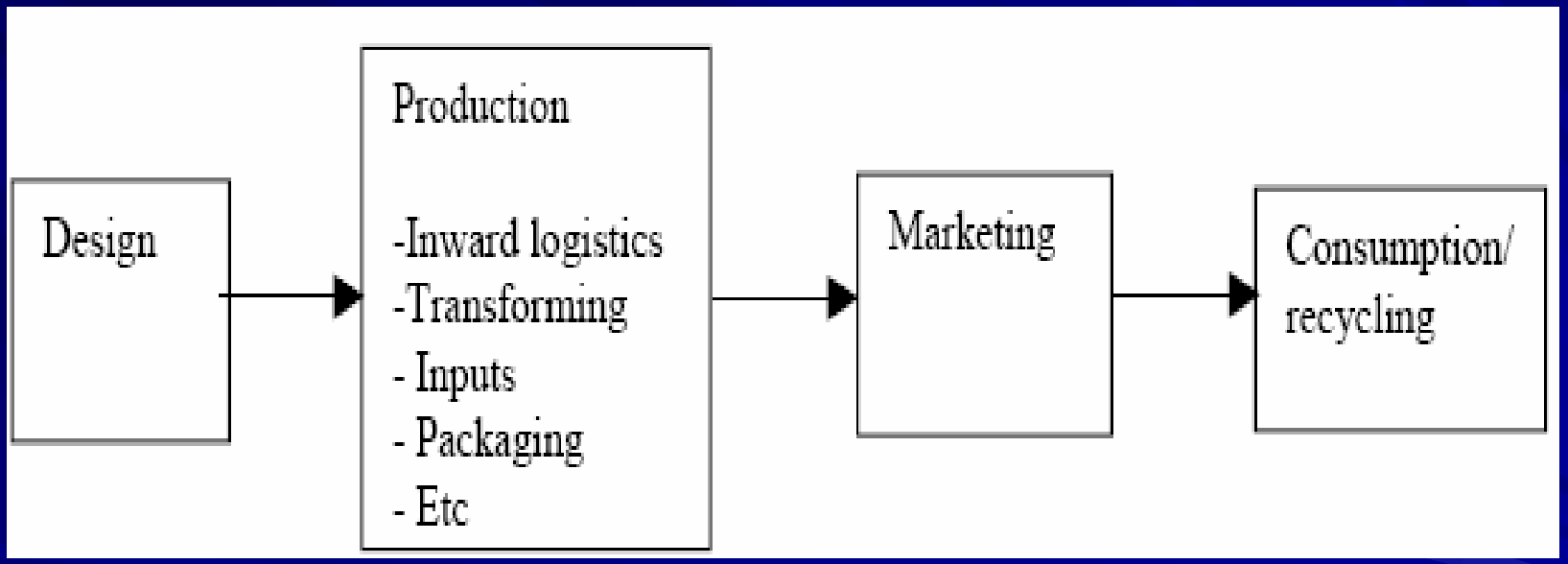
- Решения предприятий относительно реорганизации и перемещения совместно формируют ‘микро фундаменты’ структуры экономики и ее эффективности
  - Что производится, кем, с какой отдачей (для компании, экономики)

Глобальная цепь начисления стоимости (ГЦНС): относится к продуктам/ услугам /секторам промышленности

- Цепь начисления стоимости (ЦНС)
  - Полный диапазон деятельности по созданию добавленной стоимости, участвующей в концепции, дизайне, получении производственных факторов, производстве, маркетинге, распределении, поддержке продукта/ услуги
  - ‘интегрированная система’, местная, национальная, региональная или глобальная
    - Компания может фокусироваться на одной или более видах деятельности в ЦНС
- *Глобальная цепь начисления стоимости (ГЦНС)*
  - деятельность географически рассредоточена за рубежом в различных странах (и координируется, ре-интегрируется)
- ПРИМЕЧАНИЕ: Компания может участвовать в множественных ГЦНС, например, Sony: компьютеры, потребительские электронные товары, игры, кинофильмы

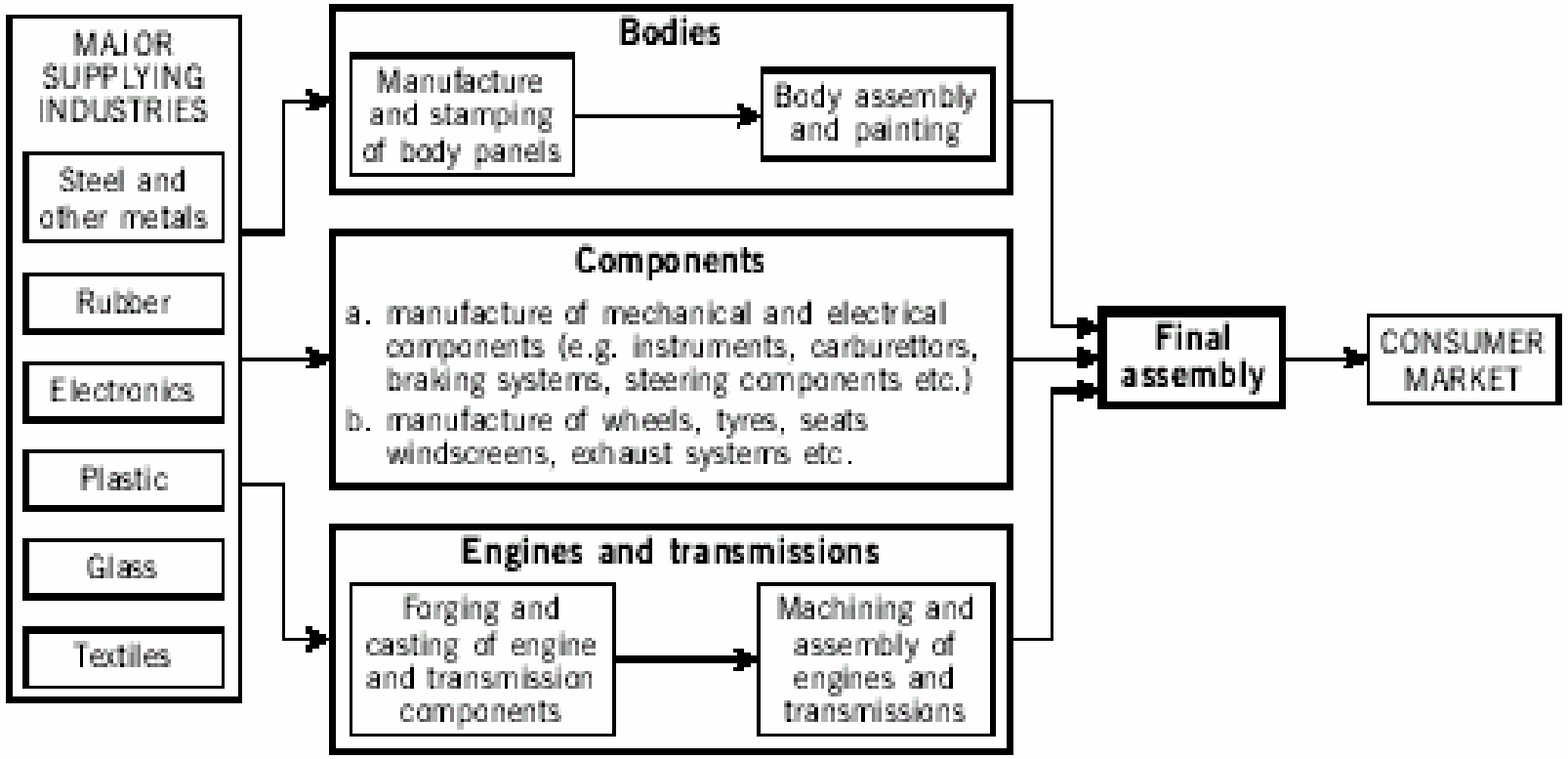
Простая цепь начисления стоимости

источник: Калпинский Р. и Дж. Ридман, 2001. *Как могут производители МСП обслуживать глобальные рынки и поддерживать рост доходов.* Институт изучений развития, Университет Сассекс , Рисунок 16, стр. 25



Основная цепь начисления стоимости в автомобилестроении

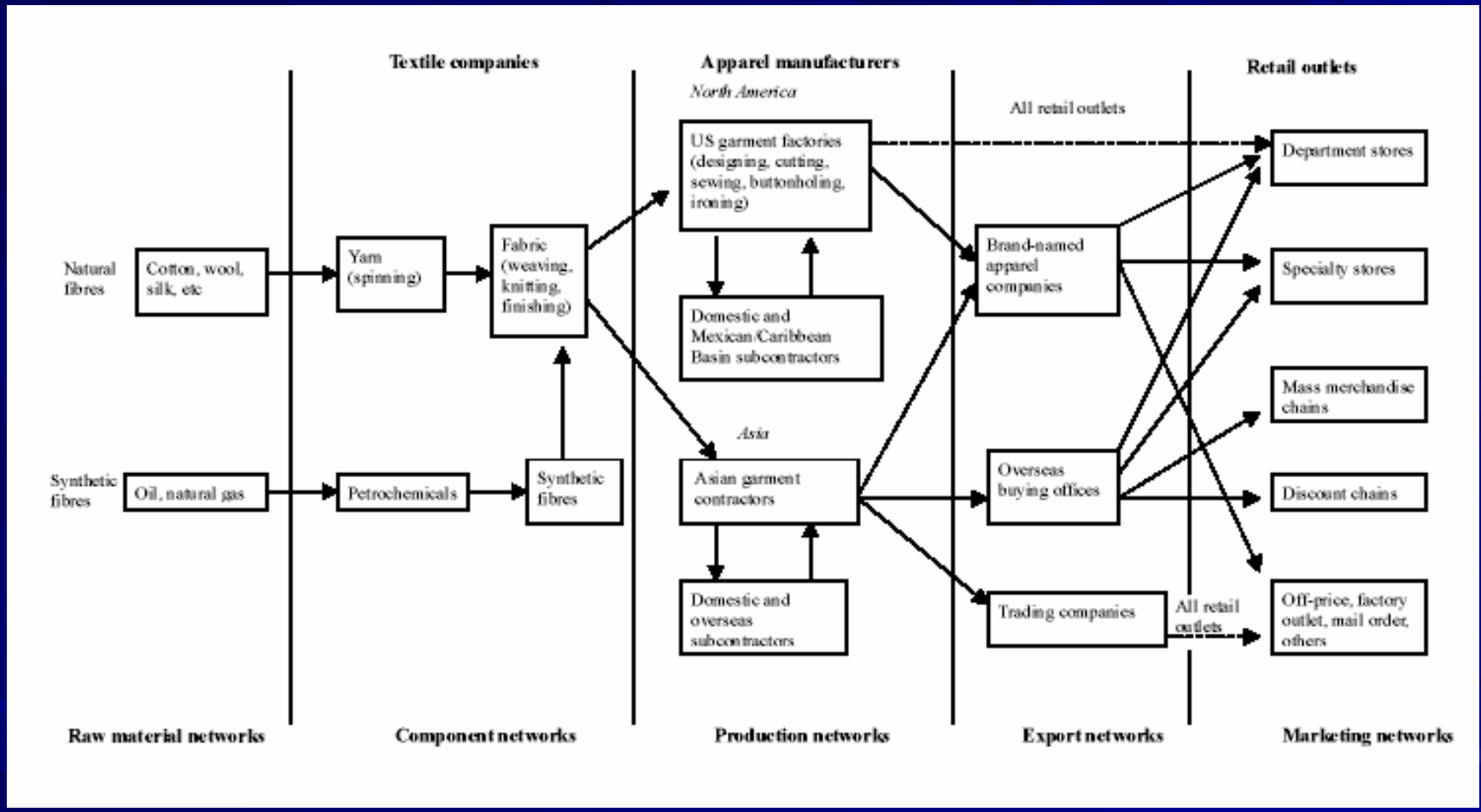
Дикен П., (2003), Глобальный сдвиг*: измерение глобальной экономической карты в 21 веке. Четвертое издание. Лондон*: Sage.



CAREC
Central Asia Regional Economic Cooperation

ГЦНС готовой одежды

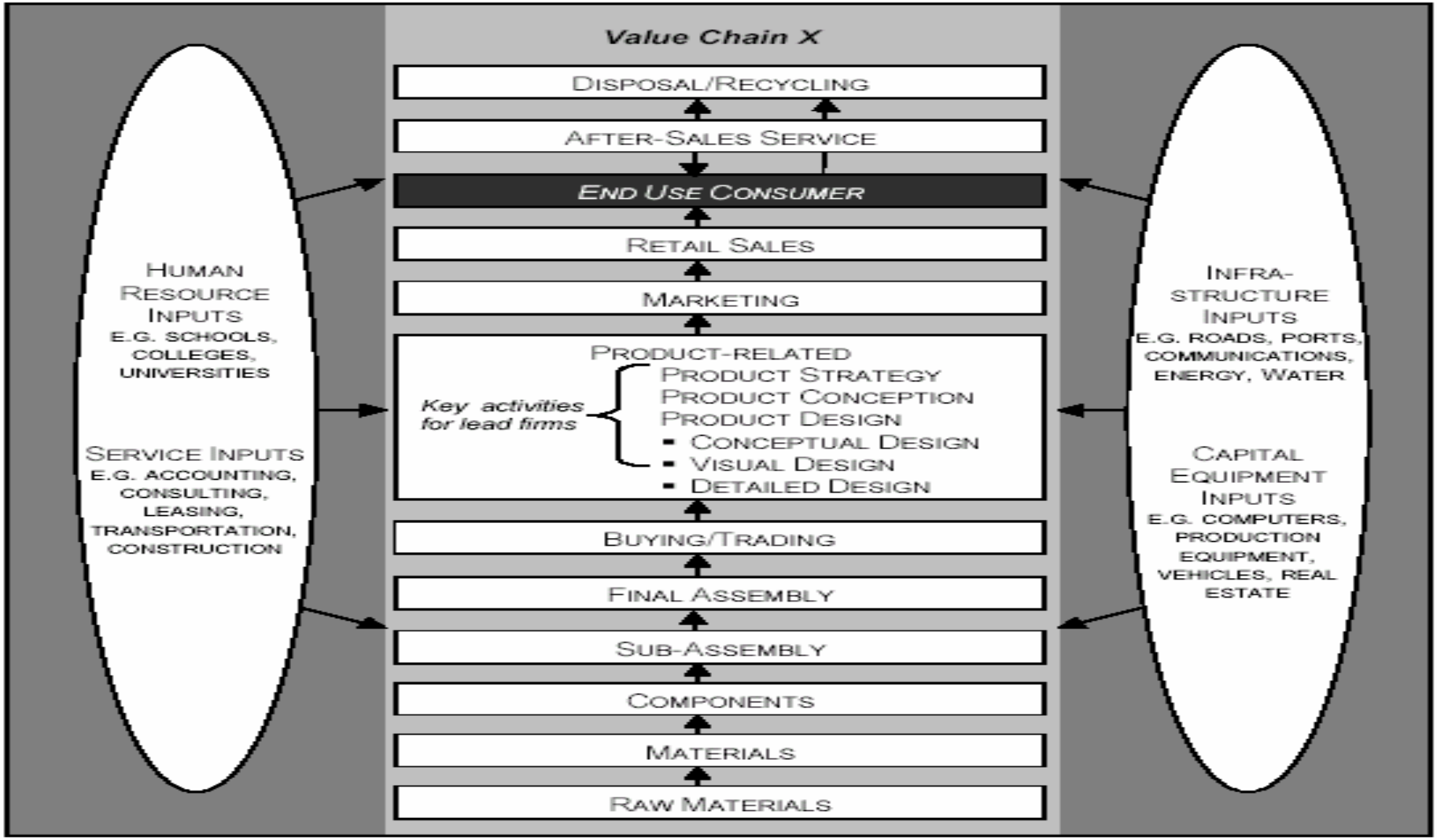
Источник: Г. Герефи и О. Мемедович (UNIDO, 2003)



CAREC
Central Asia Regional Economic Cooperation

Общая цепь начисления стоимости и поддерживающие факторы производства

Источник: Стерджен Т. Дж, Как мы определяем цепи начисления стоимости и производственные сети, Центр Промышленной Производительности, Массачусетский Институт Технологий, апрель, 2001.



Резюме: глобальная цепь начисления стоимости

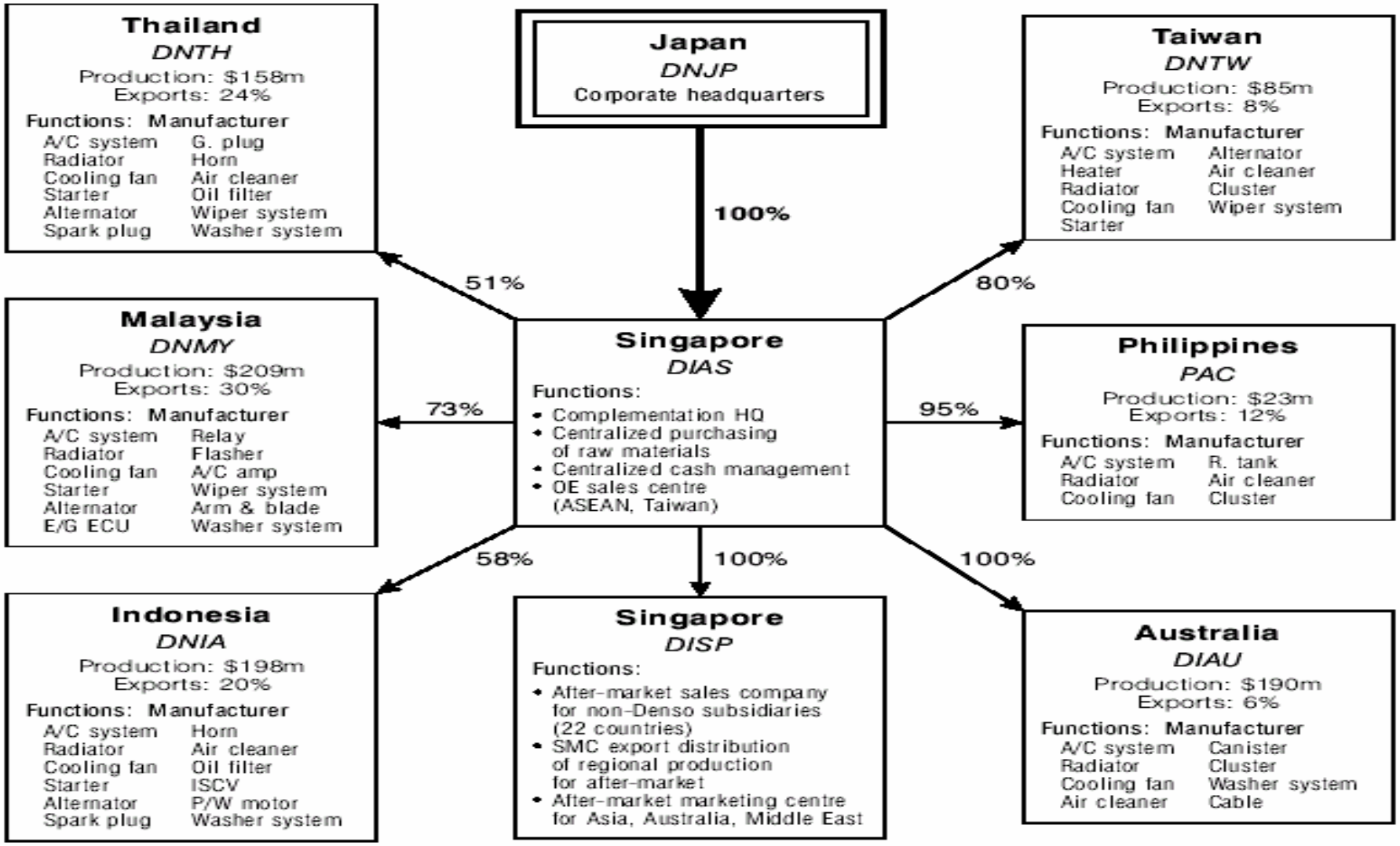
- ГЦНС описывает организацию производства конкретных ***продуктов или услуг***
  - Пример: одежда, автомобили, компьютеры
    - ‘карта’ производственного процесса для продукта / услуги

CAREC
Central Asia Regional Economic Cooperation

Международные производственные сети (МСП)

- Производственная сеть
  - Полный набор связей внутри или между группой компаний в конкретной цепи начисления стоимости для производства конкретных товаров или услуг
  - Как ведущие компании, такие как Toyota, Carrefour, Levi организуют свои сети дочерних предприятий, филиалов, поставщиков для поставки продукта
- *Международная производственная сеть (МСП)*
  - Распределение и координация географически рассредоточенной деятельности во многих странах
    - Сеть ‘внутри компании’
    - Сеть между компаниями, например, субподряд, аутсорсинг
- ПРИМЕЧАНИЕ: компания может относится к множественным МСП, например, Saha Group в Таиланде является поставщиком для компаний Nike, Adidas, Reebok

Производственная сеть внутри компании: Denso в ЮВ Азии



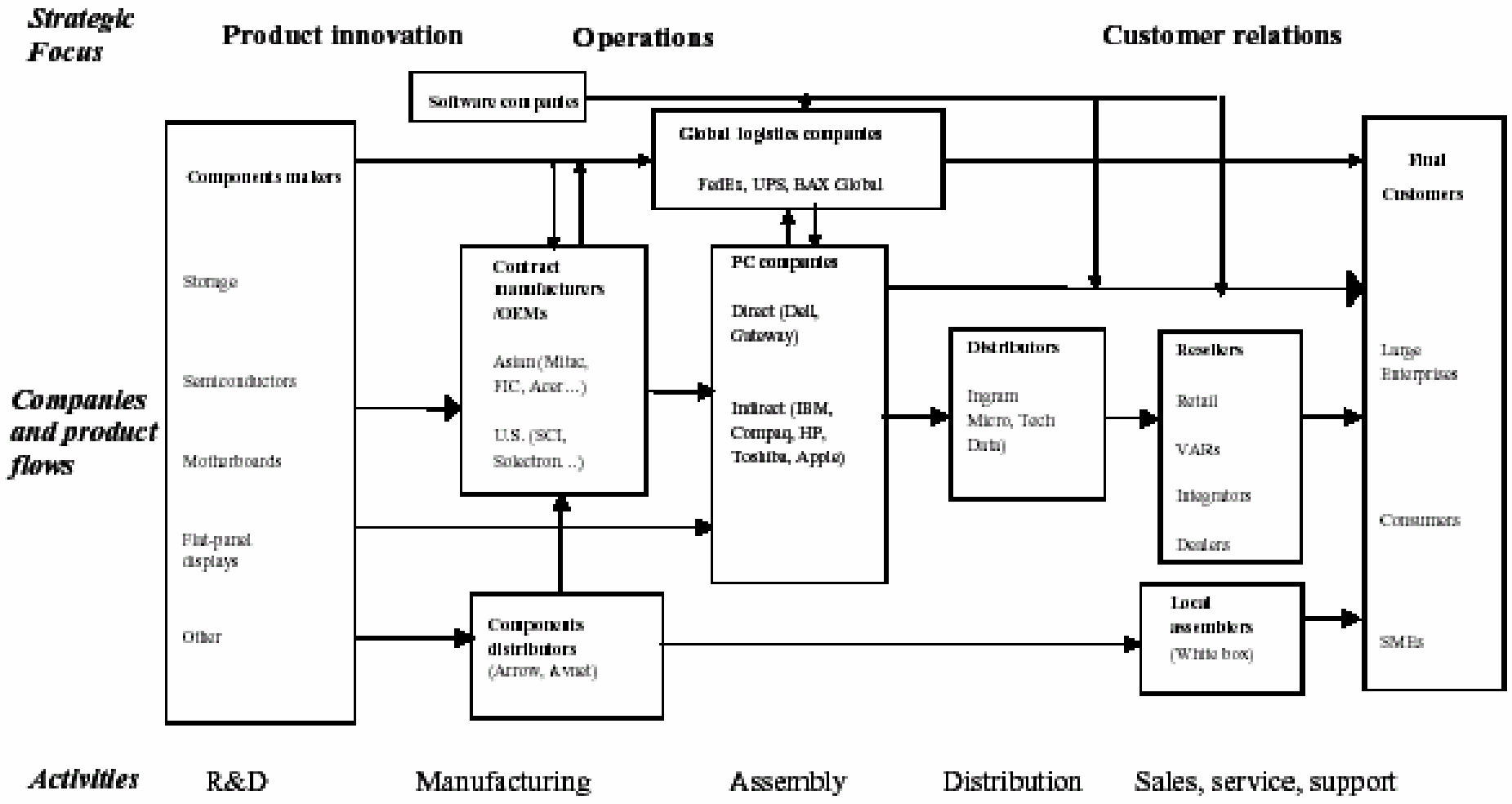
МСП между компаниями в ГЦНС готовой одежды: “Производство” джинсов компанией Levi

- Покупка пряжи в Южной Корее
- Производство ткани и покраска в Тайване
- Покрой в Бангладеш
- Пошив в Камбоджи
- Подбираются японские замки-молнии
- Поставка готового продукта в розничные сети США, ЕС
  - *Все осуществляется субподрядчиками*
  - *Координация осуществляется Li & Fung из Гонконга*

Резюме: международные производственные сети

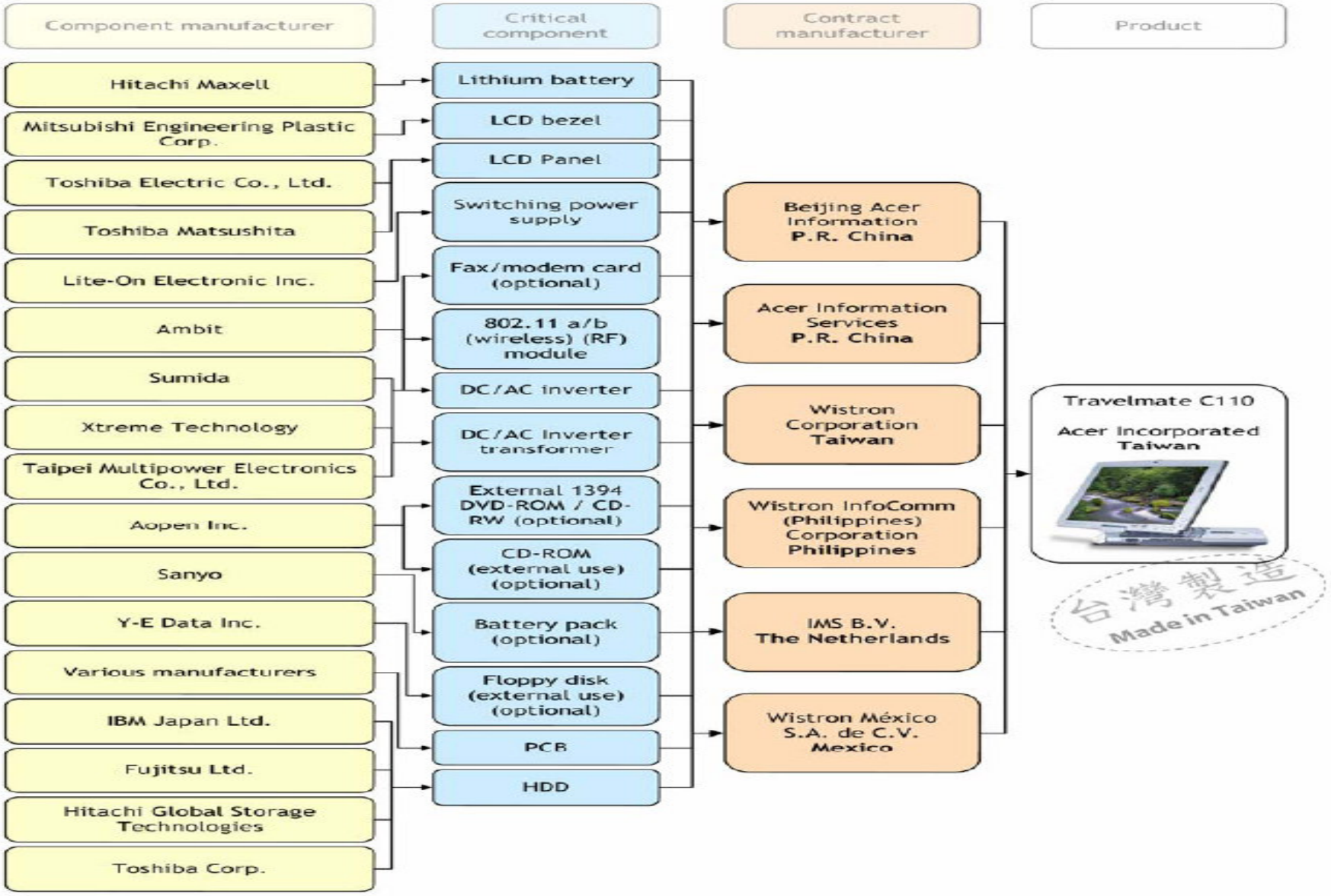
- МСП описывает взаимоотношения между конкретным набором ***предприятий,*** которые совместно производят конкретный набор продуктов / услуг
  - Примеры: Levi и ее поставщики для джинсов, Toyota и ее поставщики для конкретных продуктов, Dell и ее поставщики…
    - “карта” взаимоотношений между конкретным набором компаний

Пример: Глобальная цепь начисления стоимости для ПК



Source: Adapted from Curry and Kenney, 1999.

Пример: МСП ACER для компьютера Travelmate C110



Последствия ГЦНС/МСП для предприятий

- Нишевые рынки могут быть региональными / глобальными
  - органические фрукты и овощи через глобальных розничных продавцов (Carrefour)
- Глобальные экспортные рынке все больше включают экспорт запчастей/ комплектующих в рамках ГЦНС
  - поставщики запчастей для Toyota, или Ford
- Новые возможности для компаний, включая МСП, для выхода на глобальные рынки (комплектующие, ниши)
- Даже небольшие комплектующие могут производиться для региональных и глобальных рынков в ГЦНС

➔ *ЕСЛИ предприятие может поставлять нужный продукт, нужное качество, в нужное время; и ЕСЛИ может усовершенствоваться с течением времени*

Почему ГЦНС/МСП: перспектива менеджмента

- *Почему реорганизовываться (и менять местоположение)?*
  - Основная *задача менеджмента* для предприятия: координация его деятельности в цепи начисления стоимости (например, подбор источников, дизайн, производство, распределение, обслуживание)
  - В частности, когда деятельность осуществляется за рубежом
- Традиционные формы координации
  - *Рынки*: покупать факторы производства/комплектующие на открытом рынке на расстоянии «вытянутой руки», например, супермаркеты покупают свежие фрукты и овощи на открытых рынках
  - *Иерархия*: вертикальная интеграция – предприятие «контролирует» всю деятельность, например «старая» автомобилестроительная промышленность; осуществляет все – дизайн, производство комплектующих, сборку, продажу, облуживание
- От “иерархий” и “рынков” ➔ к ГЦНС

ГЦНС/МСП (1): Распад вертикально интегрированного предприятия

- Давление со стороны конкуренции и затрат ведет к ‘распаду’ вертикально интегрированных компаний
  - Фокус на основной компетенции предприятия
    - ‘ избавление от активов’/деятельности → ‘аутсорсинг’

Возможно, потому что:

- Достижения в технологиях позволяют ведущим компаниям требовать намного большее от их поставщиков
  - Системы для координации / интеграции
  - Увеличивающая компетенция поставщиков

CAREC
Central Asia Regional Economic Cooperation

Примеры: от глобального производства к глобальным покупкам

- Levi Strauss
  - Даже в 1990-х имела производственные мощности (22)
  - К середине 2004 г. все производство осуществляется сторонними предприятиями
  - Удерживает ключевые функции по добавленной стоимости (например, дизайн, торговая марка)
    - Устанавливает стандарты по продукту/ процессу для своей сети
- GM и Ford
  - Классический пример вертикально интегрированных компаний
  - К концу 1990-х обе отказались от производства комплектующих
  - Сегодня GM и Ford в основном разрабатывают дизайн и собирают автомобили
    - Их поставщики в основном делают то, что им необходимо
- *Levi Strauss, GM/Ford представляют очень разные секторы промышленности, но одинаково реагируют на глобальную конкуренцию/ изменения*

ГЦНС/МСП (2): Отход от “покупки на рынках”

- Глобальные розничные сети/ продавцы хотят получать больше информации о поставщиках, и еще больше углубляются в цепь начисления стоимости
- Движимые
  - давлением со стороны конкуренции
    - Например, устранение складских запасов, сокращение времени поставок, пр.
  - Спрос конечных рынков
    - Например, более высокое качество, более низкие цены, скорость, гибкость, *стандарты*
- Тенденция отхода от операций на рынке на расстоянии ‘вытянутой руки’ к ‘сетевым связям’ в цепи начисления стоимости, в расширяющемся диапазоне секторов промышленности
  - Например, Carrefour – по продуктам питания, Wal Mart – в общей розничной торговле

Пример: сектор свежих фруктов и овощей

- Сектор свежих фруктов и овощей характеризуется все увеличивающейся концентрацией
  - Возникновение крупных супермаркетов на ключевых рынках (например, Северная Америка, ЕС, теперь - Азия), например, Carrefour, Tesco, Safeway
- Так как супермаркеты растут в размерах, оказывая все больше растущее влияние на цепь начисления стоимости для свежих фруктов и овощей
  - осуществление контроля за продуктами, процессами производства, поставщиками
    - Через многочисленные строго соблюдаемые стандарты
- Использование меньшего количество поставщиков первого уровня, поставляющих крупные объемы
  - Которые консолидируют поставщиков нижнего уровня
- *Производители (например, МСП) желающие выйти на сети супермаркетов, должны быть способны соответствовать стандартам по качеству, количеству, контролю (отслеживание), надежности поставок*

ГЦНС/МСП (3): новые виды предприятий

- *‘Дирижеры сетей’*
  - новые виды компаний, которые *создаются не для* производства продукта; основное конкурентное преимущество основано на координации деятельности по всей ЦНС, например, Cisco, Dell, Nike
- *Глобальные поставщики*, например, Li & Fung, Flextronics
  - Глобальные поставщики – это конкретный вид «сетевых дирижеров» поддерживающих ведущие компании в ГЦНС/МСП
  - Пример – электроника/ИТ (“производители по контракту”):
    - Hon Hai/Foxconn (Тайвань): доходы в 2005 году - $21 млрд.
    - Flextronics (Сингапур/Сан Хосе): доходы в 2005 году - $16 млрд.
      - Например, в настоящее время инвестируется $200 млн. в индустриальный парк в Индии
  - Пример – готовая одежда:
    - Li & Fung (пример Levi)

Новое лицо глобальной конкуренции

- *Функция конкурентоспособности общей (системной) эффективности сети – не только, или первоначально эффективность предприятий*
  - *“оптимизация цепи поставок”*
- *Конкуренция в глобальных промышленных цепях начисления стоимости все больше осуществляется между сетями*
  - *Сеть Toyota (Denso+ поставщики нижнего уровня) против сети Ford (Visteon) против сети GM (Delphi) против ...*
  - *Сеть Nike против сети Reebok против сети Adidas, против …*

    ПРИМЕЧАНИЕ: предприятие может относиться к более чем одной МСП

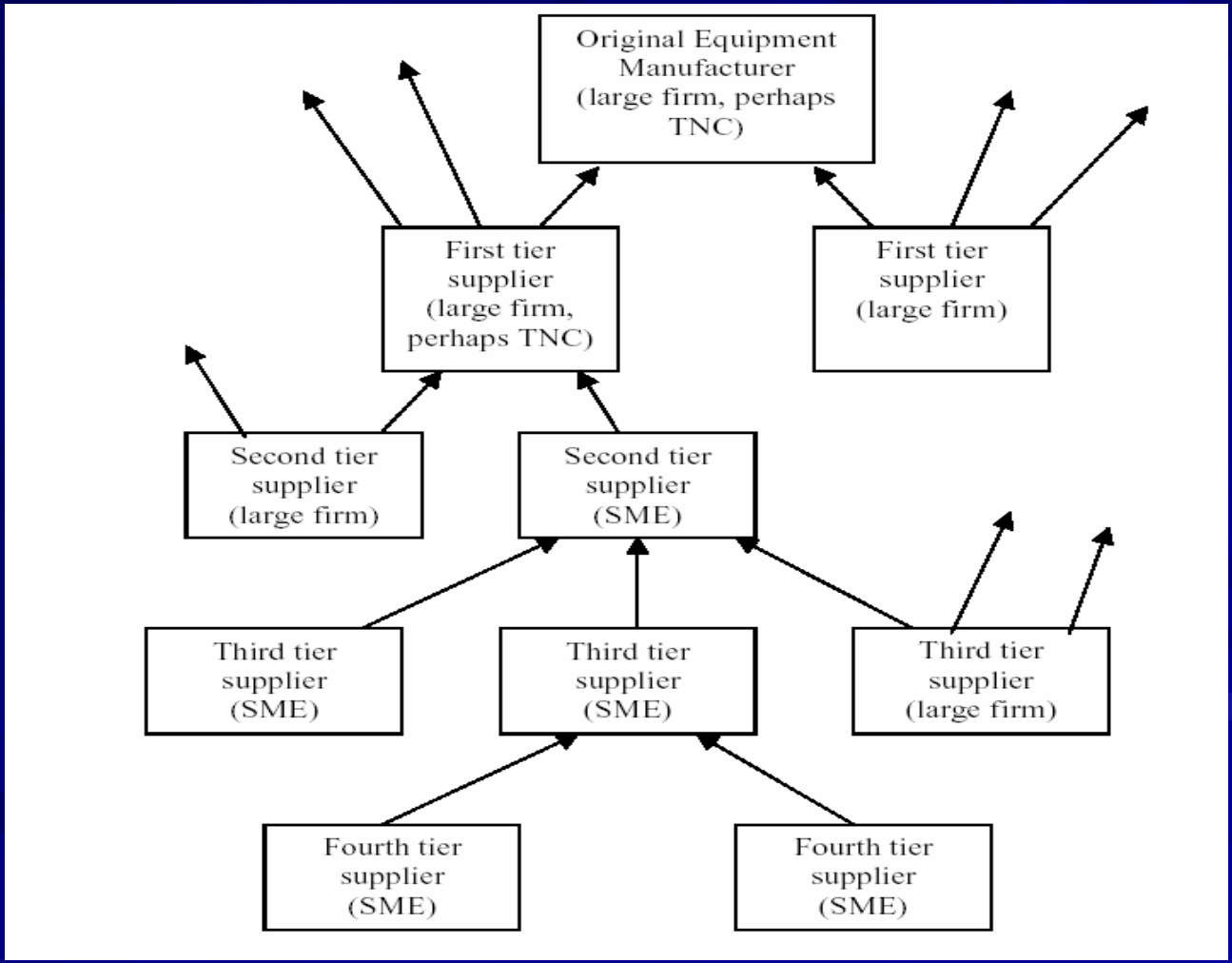
ГЦНС/МСП: структура поставщиков

- Развивающаяся структура уровней
  - Ведущая компания
    - Например, Levi, Carrefour, Ford, Samsung, Acer
  - 1-ый уровень: основные партнеры (например, глобальные поставщики)
    - Примеры: Levi – Li & Fung; Ford—Visteon
  - Окруженные поставщиками «частей» нижнего уровня, зачастую более низкие навыки, меньше добавленная стоимость, конкурирующие по низким затратам
- Зачастую легче выйти на низкие уровни, но нестабильно
  - Легче стать поставщиком низкого уровня в МСП, *НО*
    - Другие производители могут намного легче «заместить» его
    - Может быть «замкнут» в деятельности с низкой квалификацией/ низкими доходами / результатами

➔*Но это может быть точкой для начала*

Структура поставщиков МСП

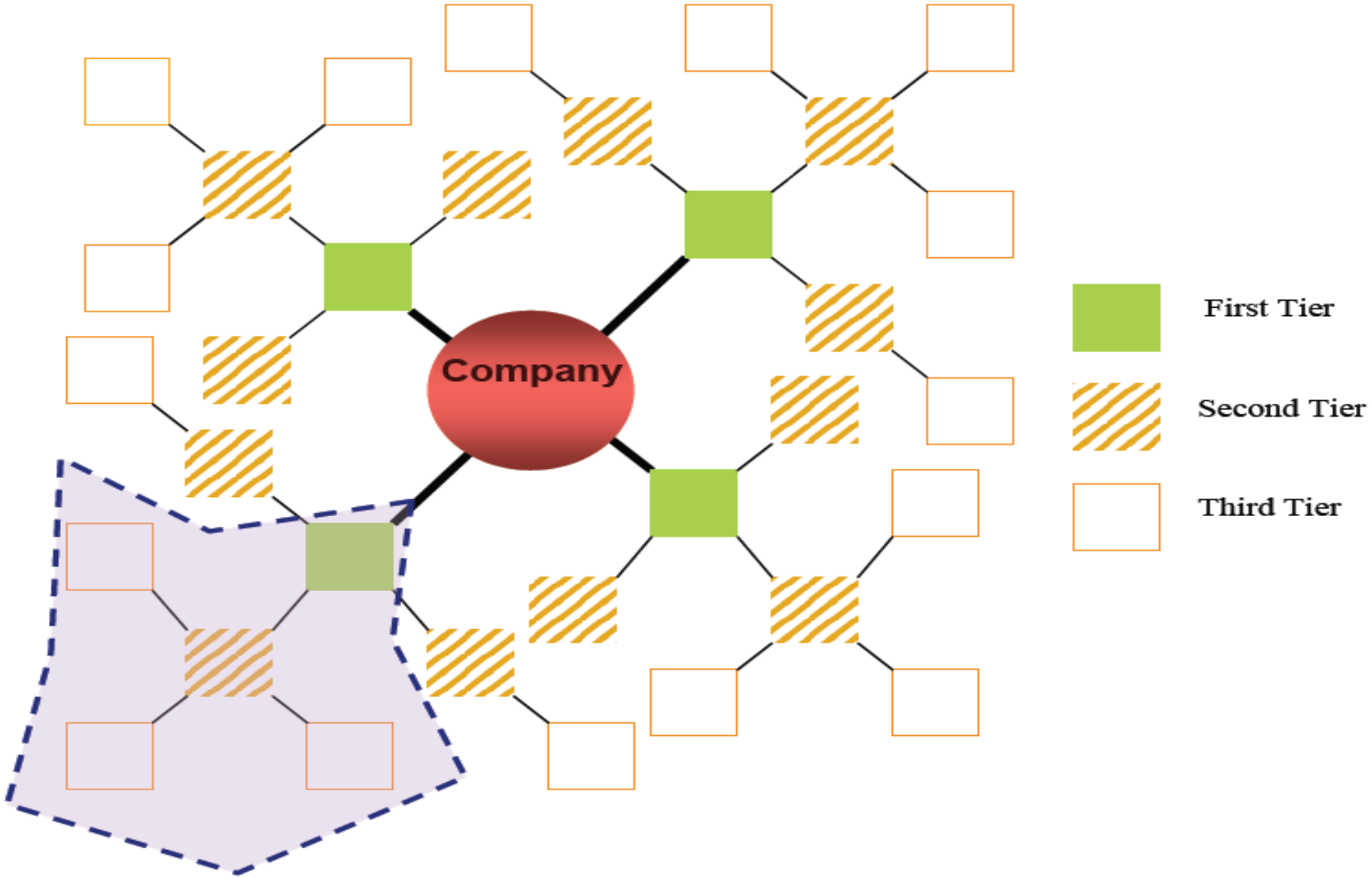
(Калпинский и Ридман, 2001)



CAREC
Central Asia Regional Economic Cooperation

Сеть поставщиков МСП

Битрам Дж. Р. и другие, Зарождающиеся тенденции в управлении цепями поставок»", Школа менеджмента MIT Sloan, рабочий отчет, 2006, Рис. 7, стр. 16



Отношения управления между компаниями высокого уровня и поставщиками

- *Управление*: организация производственной сети
  - Ведущие компании – глобальные торговые марки, например, Levi (одежда), Carrefour (продукты питания), Ford (автомобили), Ericsson (телекоммуникации)
    - Решения о поставщиках: кто, что, сколько, как
    - Предоставление рынка и информации поставщикам, например – о продукте, вкусах потребителей, технологиям/ оборудованию, стандартам
    - Ожидание эффективности работы поставщиков в соответствии с “глобальными стандартами”
      - Например, Adidas ➔ Saha/Pan (поставщик из Таиланда)
  - Поставщики нижнего уровня
    - Инвестиции в оборудование, навыки, специализация – с ожиданием того, что ведущие компании будут продолжать покупать результаты
      - Например, Saha/Pan ➔ Adidas
  - Примечание: Ключевая роль глобальных поставщиков *(1-ого уровня)*
    - Организация /управление поставщиками нижнего уровня для ведущих компаний

Отношения управления (продолжение)

- *Стандарты:* поставщики должны удовлетворять многочисленные строгие стандарты
  - Общие международные стандарты, например, ISO 9000 (качество), ISO 14000 (окружающая среда)
  - Промышленные стандарты, например, Анализ опасности и точка критического контроля (HACCP) в пищевой промышленности, ISO/TS 16949 для поставщиков запчастей для автомобилей
  - Конкретные стандарты рынка/региона, например, стандарты по продуктам питания Администрации США по продуктам питания и лекарствам (FDA) и Службы инспектирования безопасности продуктов питания (FSIS)
  - Конкретные стандарты компаний по продуктам, например стандарт «Линии качества Carrefour» для свежих продуктов питания (например, фрукты, овощи, мясо, сыр)
  - Конкретные стандарты компаний по процессам, например, метод IKEA по покупке продуктов – товаров для дома, Кодекс поведения (IWAY) в таких областях как стандарты по труду и окружающей среде (источники покупки древесины)

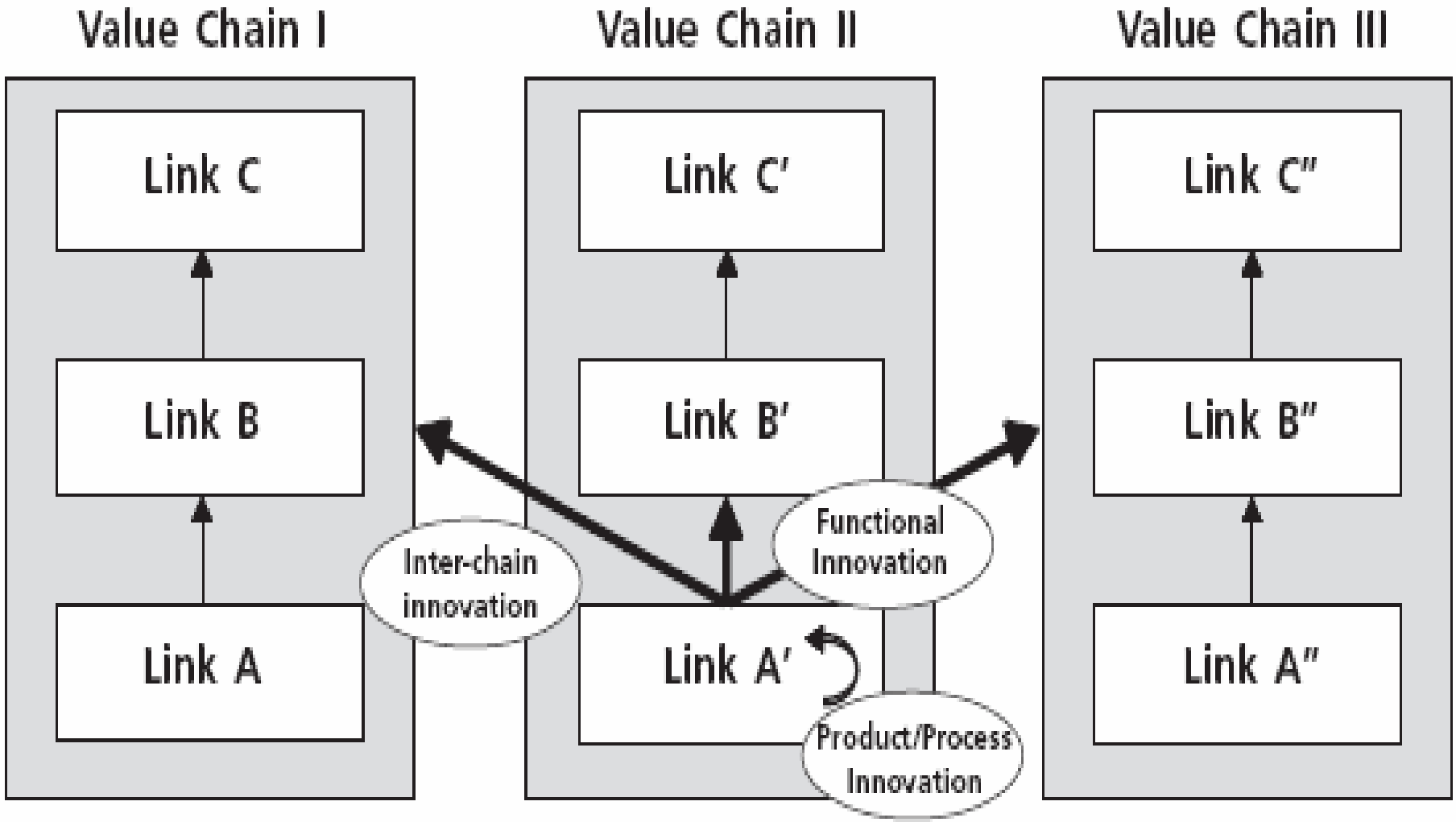
***Но пример GMS – Камбоджа: трансформация стандартов по трубу из угрозы в конкурентную возможность**

Отношения управления (продолжение)

- *Модернизация (инновация)*: чтобы “добавить ценность” и сила ценообразования
  - Процесс: например, эффективность в производственной деятельности для сбережения затрат/более высоких доходов
  - Продукт: например, улучшение существующих продуктов или новые продукты для усиления силы ценообразования
  - Функциональная: например, “добавить ценность” двигаясь вверх – от производства к дизайну
  - Внутри цепи: например, использование возможностей для перемещения в другие ЦНС (например, тайваньские компании двигаются от микроволновых печей к персональным компьютерам)

Пример: модернизация

Источник: Мемедович Ольга, 2004. *Вхождение местных секторов промышленности в глобальные цепи начисления стоимости и международные производственные сети.* UNIDO, Вена, Рис. 1, стр. 6.



Резюме: ГЦНС и МСП

- Например: Cisco (ИТ), Levi (одежда), Ericsson (телекоммуникации), Carrefour (продукты питания), IKEA (мебель), Dell (компьютеры)
  - В очень разных секторах промышленности
  - Но никто не занимается массовым производством
  - Все играют аналогичную роль ‘ведущей компании’ в МСП в своих ГЦНС, например:
    - Определение, какие поставщики будут участвовать в их сетях
      - В частности, поставщики 1-го уровня (которые могут определять нижние уровни)
    - Какой ассортимент продуктов поставщики производят для сети
    - Установка стандартов по продуктам и процессам
    - Какие функции осуществляют поставщики, например, производство, дизайн
    - Какие области будут разрешаться для модернизации поставщиками, например, переход от производства к дизайну
- *МСП: Различные последствия для развития, по сравнению с взаимосвязью МНП-ПИИ (мульти-национальное предприятие – прямые иностранные инвестиции) (например, выбор источников IKEA/Levi по сравнению с СП Toyota)*

И что же?

Последствия,
связанные с политикой

CAREC
Central Asia Regional Economic Cooperation

Последствия ГЦНС для предприятий ЦАРЭС

- Возможности для *квалифицированных* предприятий ЦАРЭС концентрироваться на конкретных комплектующих, деятельности, или нишевых продуктах, где имеются конкурентные преимущества, например, рабочая сила
- Основа стратегии, где экономики ЦАРЭС уже конкурентоспособны
  - Например, переработка хлопка в текстильную пряжу, ткани, одежду в ГЦНС готовой одежды
  - Например, связать местных производителей с ГЦНС агро-бизнеса (глобальные покупатели/розничные продавцы)
- ГЦНС предоставляют рамки для доступа предприятий ЦАРЭС / информации о рынках, продуктах, технологиях, ноу-хау, пр.
- НО, ГЦНС ставит задачи перед компаниями и правительствами ЦАРЭС
  - предприятия ЦАРЭС должны удовлетворять многочисленные устанавливаемые требования
  - Правительство должно поддерживать «способности, связанные с цепью начисления стоимости»
  - Сотрудничество между правительством и бизнесом
  - Региональное сотрудничество: общие/совместные ограничения и возможности
- Пример – г-н Тони Зола по агро-промышленности

Мышление ГЦНС

для тех, кто принимает решения в государственном и частном секторах

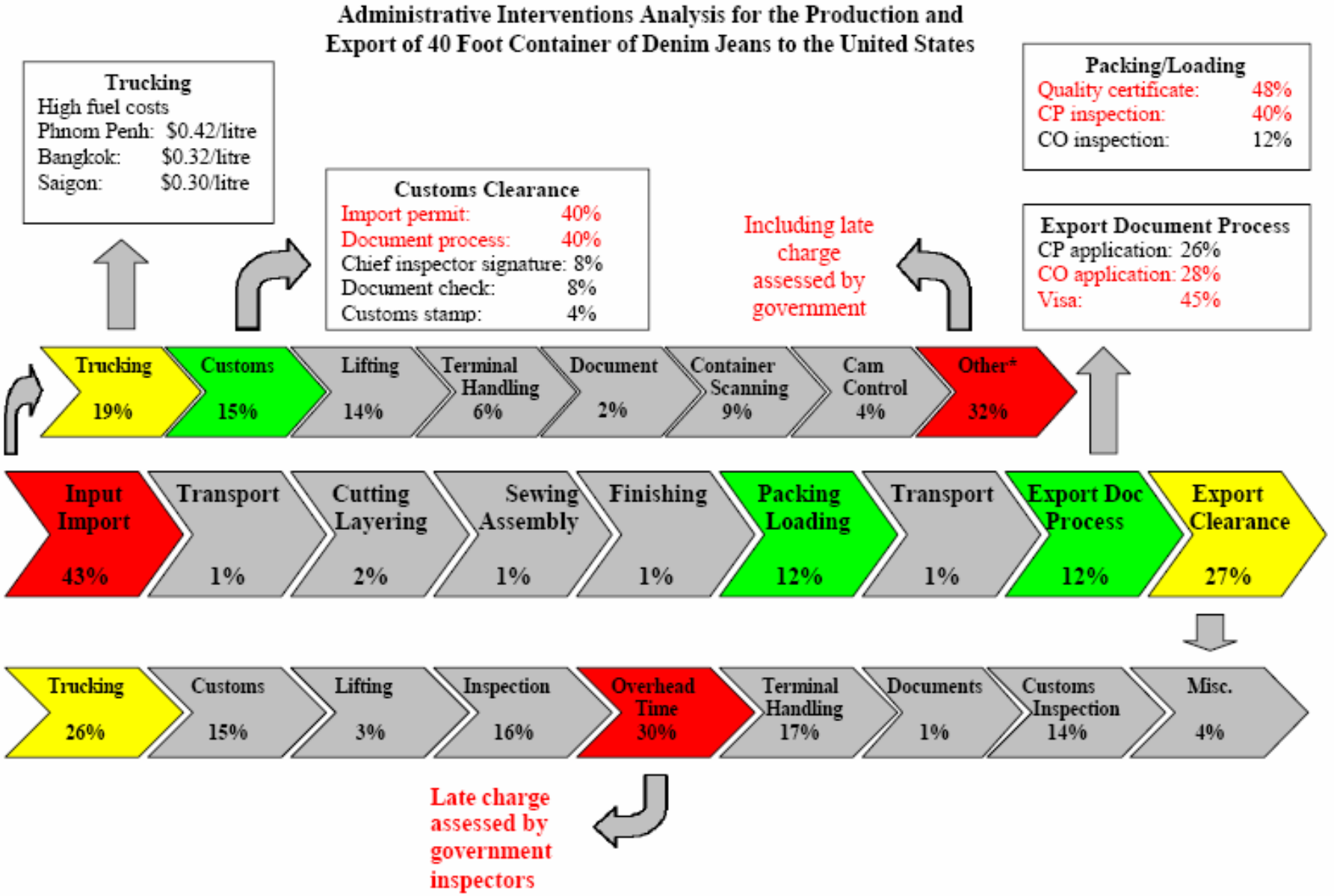
- Необходимо сфокусироваться на “системной эффективности”, в частности цепи начисления стоимости для экспорта
  - Не только эффективность на уровне отдельных компаний
- ГЦНС предоставляет возможности для специализации, но требует координации между компаниями, связанной с цепью начисления стоимости
  - И связанные услуги поддержки
- Рамки для диалога между государственным и частным секторами

Анализ цепи начисления стоимости

- Эффективность в значительной степени определяется деятельностью и взаимоотношениями за пределами компании, относящимся к связям с цепью начисления стоимости – а не только производительностью на уровне компании
- Изучение предприятий в данной ЦНС и связей между ними, чтобы увидеть, как может быть достигнута «эффективность цепи»
  - Например, логистика между компаниями ЦНС: чтобы сократить сроки транзита и «порчу» товаров между компаниями посредством улучшения услуг логистики
- Оценить более общие факторы, оказывающие влияние на эффективность на уровне ЦНС
  - например, процедуры импорта/экспорта для конкретных продуктов, связанных с ЦНС
  - Например, обучающие институты для ключевых навыков, связанных с ЦНС
    - Например, Центр Развития Навыков Penang (Малайзия)
- Рамки для сотрудничества между государственным и частным секторами

Пример: Анализ ЦНС экспорта джинсов Denim в Камбоджи

Источник: Всемирный Банк и «Глобальные решения развития» LLC, 2003. *В направлении к стратегии роста ведомого частным сектором для Камбоджи.* Вашингтон, Схема 10, стр. 71.

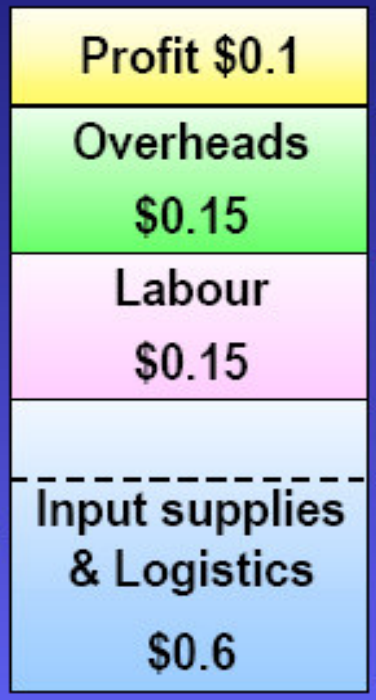


Пример: улучшение логистики + содействие торговле = прибыль ➔ конкурентоспособность

Источник: И. Сайерс. Содействие торговле в экспортных цепях поставок. ITC, Женева.

Any reduction in supply time & costs has a direct, large and predictable impact on export competitiveness

For every 1 Dollar earned approximately 60cts is spent on inputs





A 10 % reduction in export supply costs =

A 60 % increase in Gross profits without increasing sales

Возможности для новых компаний, выходящих на рынок

- В настоящее время во многих секторах промышленности существует возможность создать успешное предприятие, но при этом малое:
  - основанное на единственной или нескольких функциях
    - Например, швейная промышленность Камбоджи использует глобальные стандарты труда, чтобы получить конкурентное преимущество
  - Или обслуживать ниши глобальных рынков
    - Например, бразильские арбузы – через «Carrefour»

Возможности для “создания стоимости”

- В рамках ГЦНС основные способности компании в ЧНС конкретной промышленности, которые наиболее важны – а не сама промышленность или сектора
  - Например, конкурентный поставщик крышек, оправ для очков, замков-молний
- Создание стоимости может происходить в любой части цепи начисления стоимости промышленного сектора – через специализацию и модернизацию
  - Не только связанной с конечными продуктами, торговым марками

Пример: Возможности для создания стоимости посредством инновации - Apple *не* производит iPod

- Концепция выхода на рынок (2001): *менее чем **1 год***
  - Apple создал продукт, который состоит из компонентов, сделанных другими:
  - Маленький твердый диск, выпускаемый Toshiba
  - Вал, вращающий диск – от Nidec
  - Основной процессор – от ARM
  - Контролер противопожарной проводки – от Texas Instruments
  - Чип интерфейса USB – из Кипра
  - Карта памяти – от Sharp
  - Сборка – Inventec
- Стоимости комплектующих/ услуг – половина от розничной цены
- ***Концепция и торговая марка Apple: сила ценообразования***

“Соответствуй лучшим, или привлекай лучших внешних подрядчиков”

- В мире предприятий ГЦНС, больших или малых, необходимо уметь постоянно соответствовать эффективности “лучших из их класса”
- Глобальные покупатели в ГЦНС имеют доступ к вариантам глобального аутсорсинга

Сотрудничать, чтобы конкурировать

- Индивидуальные предприятия ЦАРЭС, в частности МСП, сталкиваются со значительными ограничениями, реагируя на возможности, предоставляемые ГЦНС
- *Кластеры предприятий* предоставляют возможности для коллективной эффективности посредством совместных действий
  - Вертикальные связи между компаниями на различных уровнях в ЦНС
    - Например, улучшение доступа к новым рынкам, навыкам, технологиям
  - Горизонтальные связи между компаниями на том же уровне
    - Например, закупки в больших объемах, экономия масштабов, специализация
- Пример: производители текстиля Tirrupur (Индия); хирургические инструменты Sialkot (Пакистан); электроника/ИТ Penang (Малайзия)

Новые задачи для стратегии развития

- Традиционная модель развития, движимая извне
  - Ключевая роль экспорта конечного продукта через МНП
    - Например, Япония, Корея
  - Центральная роль МНП + ПИИ для развития местного потенциала (например, производства) для экспорта
    - Например, Малайзия, Таиланд
- Рамки ГЦНС изменяют «правила игры»
  - Глобальный выбор находится в постоянном поиске требуемых способностей (на уровне компаний, услуги, связанные с ЦНС), например, Li & Fung - одежда, Carrefour – свежие фрукты/ овощи
    - Например, смещение в стратегии Центра Развития Навыков Penang
  - Изменяющиеся рамки для ПИИ
    - Новые игроки, например, глобальные поставщики, такие как Flextronics
    - Другая роль для правительства “СИ” (Совет по инвестициям), например, Эстония, Ирландия

ГЦНС и региональное сотрудничество

- Сотрудничество, сфокусированное на ГЦНС
  - В каких ЦНС, скорее всего, будет иметься отдача для сотрудничества между (некоторыми) странами ЦАРЭС
- Основываться на существующей деятельности ЦАРЭС
  - По транспорту: Необходимая транспортная инфраструктура, - недостаточна
    - Ключевая роль связей региональных систем логистики
  - По содействию торговле: содействие внутренним потокам по продукту, в частности в цепи начисления стоимости, и привлечение глобальных покупателей региональными объемами
    - например, оптимизация процедур импорта-экспорта в конкретных региональных ЦНС
- Рамки ГЦНС для
  - более интегрированного подхода, основанного на ЦНС к транспорту/ торговле / транзиту
  - Усиление внутреннего потенциала ЦНС в рамках региональных ЦНС
    - Например, сотрудничество в обучении, сертификации, связанных с ЦНС

Отступление назад – к лекции профессора Каваи: Другой взгляд на азиатскую интеграцию

- Как отмечал профессор Каваи, глобальные цепи начисления стоимости и связанные производственные цепи меняют очертания экономической карты Азии – Азиатская интеграция, движимая производством
  - И связи Азии с глобальной экономикой
- Последствия - примеры:
  - Китай
    - Производила экспорт и «внутреннюю добавленную стоимость”
      - “Китайский” произведенный экспорт как “Азиатский произведенный экспорт”
  - Малайзия
    - Кластер электроники/ИТ Penang
  - Таиланд
    - “Стратегия, основанная на ГЦНС”: авто запчасти, твердые диски
  - Камбоджа
    - Позиционирование швейной промышленности
  - Индия
    - ГЦНС/МПС в услугах: бухучет/ финансовый анализ, сканирование CAT
      - с ожидаемым производством?