

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ

А.В. Ермалёнок

Белорусский государственный университет, aer@tut.by

Особенностью XX-XXI веков является усиливающая тенденция глобализации, т.е. развитие средств транспорта, коммуникации и связи, формирование мирового единого экономического пространства, а, следовательно, – и обострение конкуренции на страновом и международном уровне и поиск эффективных инструментов управления для повышения конкурентоспособности как отдельных субъектов хозяйствования, так и национальных экономик в целом.

Республика Беларусь в настоящее время становится ареной деятельности для многих международных компаний. Особенно ярко данная тенденция выражена в отраслях высоких технологий, требующих достаточно больших инвестиционных вложений. Источником таким вложений может быть международный капитал. Примером этому могут служить компании сотовой связи: все операторы мобильной связи, действующие в Республики Беларусь, так или иначе связаны с международным капиталом и участием в уставном фонде крупных международных компаний (ОАО «МТС», Austria Telecom, Turkcell, CIB BV).

В таких компаниях возникает необходимость разработки общей стратегии и стратегии поведения в условиях национальных экономик, поэтому закономерно актуальной становится необходимость изучения опыта стратегического планирования международных компаний.

Проблемы стратегического планирования начали широко обсуждаться в научных кругах в 1950-1960-е гг. Возрастание внимания к данной проблематике именно в это время обусловлено изменением условий хозяйствования компаний, усиление тенденций ускорения информационного обмена и возрастания турбулентности деловой среды. Данные тенденции были замечены и изучены И. Ансоффом. В своей книге «Новая корпоративная стратегия» [1] И. Ансофф на основе анализа реагирования на изменения внешней среды и управления изменениями внутренней среды организации выделил 3 модели стратегического менеджмента: реакционная, активная специальная, активная систематическая.

Данные модели отличаются способами реагирования на постепенные и прерывистые изменения. Причем в условиях большого количества прерывистых изменений наиболее целесообразно применение активной систематической модели стратегического менеджмента, т.е. «периодической и систематической экстраполяции в масштабе организации логики будущего развития фирмы» [2]. Главное преимущество стратегического планирования, заключается в том, что оно ставит под сомнение историческую логику развития. Если анализ внешнего окружения показывает, что с помощью исторической логики невозможно сделать точный прогноз развития внешней среды, стратегическое планирование переключает все внимание на систематическое управление прерывистыми изменениями. Прежде всего, выбирается новая логика будущего развития фирмы, т.е. происходит формулирование стратегии.

Международные компании, действующие в высокотехнологичных отраслях, с нашей точки зрения, находятся в условиях быстрых и частых изменений, скорость которых превышает реакцию компаний. Данные изменения обусловлены, с одной стороны, очень быстрыми по сравнению с другими отраслями изменениями технологий, с другой стороны, глобальной конкуренцией данных компаний и необходимостью быстрого реагирования на действия конкурентов. Данные особенности условий деятельности обуславливают необходимость применения в соответствии с классификацией И. Ансоффа в таких компаниях активной систематической модели стратегического управления.

М. Мескон, М. Альберта, и Ф. Хедоури в своей работе «Основы менеджмента» [3] во многом обобщили результаты исследований проблематики стратегического управления и планирования других авторов, данная работа представляется нам одной из самых полных в области менеджмента в целом, и стратегического планирования в частности.

М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури в своей работе описывают и предлагают для использования концепцию стратегического планирования, основанную на логическом разделении стратегического планирования на составные этапы и элементы и кропотливым анализе многочисленных факторов. Такой подход позволяет разработать уникальный стратегический план организации. Однако, целью стратегического планирования является адаптация организации к изменениям внешней среды. Для такой адаптации требуются определенные действия или изменение внутренней среды организации, необходимость и целесообразность данных действий организация может осознать в процессе кропотливого стратегического планирования, либо путем копирования действий наиболее успешного конкурента, то есть путем бенчмаркинга.

В работе М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоура фактор конкуренции описан вкратце, свернуто, однако с нашей точки зрения, в настоящее время умение использовать лучшие бизнес-практики конкурентов, либо лучшие бизнес-практики различных подразделений международной компании является одним из ключевых факторов повышения конкурентоспособности организации.

Название концепции бенчмаркинга происходит от английского слова «бенчмарк», т. е. «точка отсчета». В наиболее общем смысле данное название можно перевести как нечто, обладающее качествами эталона, то, от чего можно вести отсчет. [4]

Несмотря на то, что некоторые авторы говорят о бенчмаркинге как о виде стратегического планирования [4], с нашей точки зрения, бенчмаркинг таковым, в полном смысле этого слова, не является. Бенчмаркинг – это альтернатива стратегическому планированию.

В случае если у организации отсутствуют необходимые ресурсы (человеческие, временные, финансовые или др.) для проведения собственного стратегического планирования, все результаты этапов стратегического планирования могут быть заимствованы такой организацией у другой. Однако, в любом случае, должна быть первичная компания, которая занимается самостоятельной разработкой стратегических планов.

С нашей точки зрения, в условиях глобализации экономики в долгосрочной перспективе не будет существовать специфического белорусского рынка. Белорусский рынок и компании, рабо-

тающие на нем, будут интегрированы в мировой рынок. Соответственно, динамика развития белорусских отраслей промышленности, рынков и компаний, работающих на этих рынках, будет во многом схожа с тем, как развивались развитые зарубежные аналоги.

В таких условиях для разработки наиболее эффективных стратегий развития как отдельных компаний, так и государства в целом актуальным становится использованием бенчмаркинга.

Традиционным примером эффективности использования бенчмаркинга является компания Хегох, во многом и положившая начало широкому распространению и использованию бенчмаркинга в бизнесе. Видя дефекты в своей логистике, специалисты компании обратились за передовым опытом в фирму L.L.Bean, занимающуюся продажами готового платья по почте. Используя ее опыт, Хегох резко улучшила работу своих складских и транспортных структур. [5]

Также ярким примером использования бенчмаркинга является опыт американской авиакомпания Southwest Airlines, целью которой было улучшение своих финансовых показателей. В результате опроса клиентов было получено заключение, что завоевать симпатии клиентов можно более удобным расписанием и увеличением числа рейсов. Однако возник вопрос, каким образом задействовать имеющийся автопарк по максимуму. Был сделан вывод: необходимо сократить время пребывания самолета на земле, не нарушая при этом технических норм. Но обратившись к опыту других авиапредприятий, компания обнаружила, что по времени обслуживания самолетов она уже была вне конкуренции. Кто-то из работников обратил внимание на то, что эталоном скорости обслуживания транспортного средства считаются автогонки. Менеджеры авиакомпании изучили специальную литературу и познакомились с основными принципами командной работы техников, затем внедрили эти же принципы в Southwest Airlines. В результате среднее время на обслуживание самолета сократилось с 45 до 15 минут, а количество рейсов увеличилось. [6]

В случае международных компаний, концепция бенчмаркинга имеет наибольшую актуальность, т.к. есть возможность сравнения и заимствования стратегии деятельности различных подразделений, что особенно актуально для компаний, занимающихся реализацией стандартизированных товаров/услуг в различных странах. К таким компаниям можно отнести большое количество международных компаний высокотехнологичных отраслей: их товары/услуги, по своей сути, в различных странах одинаковы.

С другой стороны международный аспект деятельности таких компаний и их конкурентов создает для них дополнительные трудности, так как в результате изучения и использования международных компаниями лучших практик из различных стран уровень конкуренции между ними усиливается и выходит на глобальный уровень.

Примером этому может служить рынок сотовой связи Республики Беларусь: ряд маркетинговых акций и мероприятий таких операторов, как Life:), Velcom, МТС были заимствованы из практики работы данных операторов в других странах. Более того, в случае с Life:) наблюдается полный перенос стратегии развития украинского Life:) на белорусский рынок. При этом, с точки зрения поставленных перед компаний целей, стратегию развития Life:) следует признать успешной: компаний сумела за достаточной короткий срок набрать существенную абонентскую базу и занять значимую долю рынка. По состоянию на конец 2009 г. абонентская база Life:) составила 1,2 млн. абонентов, что составляет порядка 12% рынка сотовой связи Республики Беларусь.

В Японии, США и других странах программы бенчмаркинга развиваются при государственной поддержке. В этих странах действуют своеобразные "индустриальные бюро знакомств" (как их называет известный специалист маркетинга и менеджмента Филипп Котлер), которые созданы специально для поиска партнеров по бенчмаркингу. Считается, что благодаря такому обмену опытом выигрывает экономика страны в целом. [6]

В 1994 году в целях развития данного направления в мировом масштабе бенчмаркинговыми центрами Великобритании, США, Германии, Швеции и Италии была учреждена Глобальная сеть бенчмаркинга (Global Benchmarking Network, GBN – www.globalbenchmarking.org). На сегодняшний день она объединяет подобные центры из 20 стран мира, в том числе, включая Россию (с 2004 года). [7]

Активному развитию бенчмаркинга способствуют также конкурсы в области качества: Национальная премия качества Малколма Болдриджа (США), Европейская премия качества, Японская премия качества и другие. У их организаторов есть возможность накапливать и систематизировать информацию о передовом опыте в области менеджмента участников и лауреатов премий. [7] Обязательным условием участия в многих из таких конкурсах является использование бенчмаркинга в компании.

Бенчмаркинг актуален в управлении не только коммерческими организациями, но также и в управлении на государственном уровне.

Одной из стран, где активно используются приемы бенчмаркинга, является Германия. Особое распространение они получили на уровне местного самоуправления. В 1996 году была создана целая сеть (IKO-Network), задача которой сводилась к обеспечению заинтересованных муниципалитетов необходимой информацией в отношении проектов бенчмаркинга. В рамках этой сети возникло множество подсетей, которые получили название "Кругов сравнения" (англ. Circles of comparison). Функцией таких подсистем стала оценка и сравнение деятельности государственных органов в различных сферах. К 2002 году уже 748 муниципалитетов состояли в 73 подсетях. Таким образом, для Германии вопросы бенчмаркинга заняли первостепенную позицию в реформе государственного сектора. Созданные подсети могут рассматриваться как качественно новый метод управления, который доказывает свою эффективность, давая новые возможности для удобной координации деятельности отдельных частей государственного механизма. [8]

Таким образом, условия деятельности международных компаний в настоящее время характеризуются высокой турбулентностью глобальной деловой среды и требуют систематического определения и пересмотра будущей логики развития компании. В условиях ускорения информационного обмена, глобализации бизнеса и быстрых изменений конкурентной ситуации все более актуальным становится использование элементов бенчмаркинга.

В Республике Беларусь использование бенчмаркинга еще не получило широкого распространения: Республика Беларусь в настоящее время не является членом Глобальной сети бенчмаркинга, не создан национальный центр бенчмаркинга, проводимые правительственные конкурсы по качеству не нацелены на выявление «лучших практик» и их распространение в других организациях, отраслях, государственном управлении. Устранение данных недостатков видится одним из путей повышений эффективности и стабилизации экономики Республики Беларусь.

Литература:

1. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – Санкт-Петербург: Питер, 1999. – 416 с.
2. Обзор моделей стратегического поведения [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_17/article_121. – Дата доступа: 07.02.2010.
3. Мескон, М. Основы Менеджмента/ М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Санкт-Петербург: Дело, 1997. – 704 с.
4. Бенчмаркинг — менеджмент или шпионаж? [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.management.com.ua/ct/ct048.html>. – Дата доступа: 27.02.2010.
5. Воронов, Ю. П. Бенчмаркинг в конкурентной разведке/ Ю.П. Воронов [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://econom.nsc.ru/ECO/Arhiv/ReadStatiy/2005_04/Voronov.htm. – Дата доступа: 03.04.2010.
6. Бенчмаркинг: все лучшее — себе [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.management.com.ua/ct/ct032.html>. – Дата доступа: 03.04.2010.
7. Маслов, Д. Глобальный бенчмаркинг/ Д. Маслов [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_22/article_2291/. – Дата доступа: 03.04.2010.
8. Бенчмаркинг// Энциклопедия Wikipedia [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Бенчмаркинг>. – Дата доступа: 03.04.2010.