

Особенности стратегического планирования при разработке международных стратегий

Клочко О. А.,

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», к. э. н., доцент

Klochko O. A.,

National Research University Higher School of Economics, PhD, associate professor

Peculiarities of strategic planning during the international strategy development

Аннотация

Статья посвящена изучению особенностей разработки стратегий для целей международного бизнеса компании. Последовательность этапов процесса стратегического планирования при разработке международной стратегии принципиально не отличается от традиционного подхода, принятого в стратегическом менеджменте, однако каждый из этапов приобретает новое содержание. Дополнительные аспекты, обусловленные международной спецификой деятельности фирмы, должны быть учтены при разработке миссии, видения, стратегических целей, анализе внешней и внутренней среды. Формулировка и стратегический выбор происходят не только в рамках пирамиды стратегий, но требуют разработки международной стратегической альтернативы и выбора стратегии интернационализации.

Abstract

The article is dedicated to the research into the peculiarities of strategy development for company's international business purposes. Sequence of strategic planning process phases during international strategy development doesn't get any fundamental changes in comparison to traditional approach applied in strategic management, but every phase gains new context. Additional tasks determined by international peculiarity of company's activities should be taken into consideration during the development of international company's mission, vision, strategic goals, internal and external environment analysis. Formulation and strategic choice happens not just within pyramid of strategies but includes the development of international strategic alternatives and internationalization strategies.

Ключевые слова: международная стратегия, международный бизнес, национальные конкурентные преимущества, стратегическое планирование, стратегия интернационализации.

Key words: international strategy, international business, national competitive advantages, strategic planning, internationalization strategy.

Введение

Процесс разработки стратегии для компаний, которые работают в условиях международной конкуренции, активизируют и расширяют свои зарубежные операции, стремятся к региональному или глобальному лидерству, остается недостаточно глубоко исследованным и слабо представлен в современной литературе, посвященной вопросам управления фирмой. При этом очевидным является тот факт, что стратегии работы на международных рынках, а также процессы их разработки и реализации имеют свою специфику. Инструменты и методы международного стратегического менеджмента, безусловно, должны отличаться или, если говорить более точно, дополнять собой стандартные инструменты стратегического управления.

Рассмотрение вопросов стратегического управления международным бизнесом компании можно встретить в литературе по двум направлениям: посвященной стратегическому менеджменту и международному бизнесу. И это совершенно логично. С одной стороны, стратегический менеджмент не может оставаться в стороне от процессов глобализации и интернационализации, в связи с чем многие авторы, в первую очередь зарубежные, включают в свои монографии и учебные пособия главы или отдельные пункты, посвященные изучению международных аспектов стратегического менеджмента и стратегий конкуренции в условиях глобализации. С другой стороны, специалисты в области международного бизнеса, исследующие все многообразие процессов, окружающих деятельность международных компаний и происходящих внутри них, справедливо занимаются изучением стратегических вопросов управления фирмой. При этом они, как правило, ограничиваются изложением видов стратегий и не предлагают детального инструментария по их разработке и реализации.

Цель представленной статьи состоит в попытке восполнить пробел, существующий в области международного стратегического менеджмента в современной специализированной литературе, в частности изучить специфику одного из важнейших его этапов – стратегического планирования.

Разработка международной стратегии: подходы и этапы

В стратегическом менеджменте принято различать два основных подхода к формулировке стратегии организации: школа разработки и школа возникновения или обучения. Школа разработки рассматривает стратегию как рациональный, аналитический процесс последовательного планирования, что, на первый взгляд, прямо противоположно позиции сторонников школы возникновения, рассматривающих формулировку стратегии как сложный организационный процесс принятия решений¹. На практике эти подходы не противоречат, а дополняют друг друга, и стратегия компании становится результатом анализа ее внутренней и внешней среды, проведенного с использованием имеющихся теоретических концепций и методологического инструментария, обогащенного интуицией, практическим опытом и знаниями специалистов, занимающихся разработкой стратегии. Однако, несмотря на высокую роль профессионального чутья и опыта менеджеров в принятии стратегических решений, особенно в сфере международного бизнеса, в их основе должен лежать продуманный и хорошо структурированный подход к разработке стратегии, т.е. научно обоснованное стратегическое планирование.

Структура процесса стратегического планирования при разработке международной стратегии не имеет принципиальных отличий. Как и при стратегическом планировании, в целом целесообразно выделять такие его этапы, как формулировка стратегического видения и миссии, постановка целей, разработка стратегии, анализ внешней среды, анализ внутренней среды, формулировка стратегических альтернатив и выбор стратегии. Однако большинство из этих этапов наполняется новым содержанием и предполагает использование дополнительных аналитических инструментов и подходов, обусловленных международной спецификой деятельности фирмы. Ниже представлены особенности каждого из этапов процесса международного стратегического планирования.

Миссия, видение и цели международной компании

Согласно ведущим специалистам в области стратегического менеджмента Томпсону и Стрикленду, устанавливая миссию, менеджер определяет сферу деятельности компании, а также те услуги, которые она будет предоставлять своим клиентам. То, что видится менеджеру относительно места своей компании на рынке и представляет собой концепцию долгосрочного развития фирмы, является стратегическим видением². Данное определение миссии и видения справедливо также и для фирм, ведущих зарубежные операции. Однако при формулировке миссии и видения международным компаниям необходимо обращать особое внимание на следующие моменты: различия между зарубежными рынками и совместимость нескольких формулировок миссии и видения в случае их возникновения.

Миссия и видение служат способом передачи информации как внутри организации, так и ее внешнему окружению. Они позволяют менеджменту и рядовым работникам комплексно взглянуть на деятельность фирмы, лучше понять направления ее развития, помогают в принятии стратегических и тактических решений, мотивируют и в каком-то смысле даже формируют корпоративную культуру и этику. Внешнее значение миссии заключается в том, что она способствует доведению информации о стратегических намерениях и ценностях компании до ее акционеров, потребителей, поставщиков и партнеров, общества в целом³. Последнее утверждение справедливо и для видения компании.

Сложность разработки миссии и видения при ведении операций на рынках нескольких стран состоит в том, что их содержание может по-разному трактоваться как внешними пользователями, так и сотрудниками зарубежных подразделений корпорации. Кроме того, необходимо учитывать трудности перевода, которые

¹ Грант Р. М. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2008. С. 38.

² Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 2012. С. 15.

³ Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений. – М.: ИНФРА-М, 2014. С. 9-10.

зачастую искажают смысл передаваемого сообщения. В связи с этим в международной компании может возникнуть необходимость формулировки нескольких миссий: одна из них должна описывать корпорацию в целом, другие относятся к ее зарубежным дочерним предприятиям⁴. Если компания принимает решение о разработке нескольких формулировок миссии и видения, они ни в коем случае не должны вступать в противоречие друг с другом. Их совместимость является залогом успеха как отдельных зарубежных подразделений, так и бизнеса международной компании в целом.

Стратегические цели компании, в отличие от миссии и видения, в меньшей степени подлежат полному открытию внешним пользователям, т.к. могут дать конкурентам важную информацию о планах и среднесрочных действиях фирмы, подталкивая к нежелательному обострению конкурентной борьбы. При этом четко сформулированные, реалистичные и достаточно амбициозные цели играют огромную роль в организации работы и коммуникаций внутри фирмы, обеспечивая правильное направление деятельности всех подразделений и эффективную реализацию стратегии.

В международных компаниях стратегические цели разных зарубежных подразделений могут существенно различаться. В одном случае речь будет идти о завоевании доли рынка и снижении цен, в другом – о внедрении новых видов продукции и расширении ассортимента, в третьем – о максимизации доходов. Сложность разработки целей в рамках международной компании состоит в том, что представления о них на уровне головной компании и менеджмента зарубежного подразделения могут существенно различаться.

Процесс согласования и итоговое содержание выбранной цели зависят от степени контроля, который осуществляет материнская компания над своим зарубежным подразделением. Методы и степень контроля зависят от совокупности многих факторов, среди которых важное значение имеют формы связей и зависимостей от материнской компании и связей с другими родственными компаниями⁵. Наибольшая опасность возникает при излишнем контроле со стороны материнской компании и навязывании целей, которые не учитывают национальных особенностей рынков и возможностей зарубежных подразделений.

С аналогичной проблемой международные компании зачастую сталкиваются и на начальном этапе освоения нового рынка, когда зарубежное отделение еще отсутствует. Причина неправильной постановки стратегических целей та же – недостаточно глубокое понимание специфики работы на выбранном зарубежном рынке. Показательным здесь может служить пример парижского Диснейленда, когда в основу стратегических планов и целей компании были положены неправильные предположения о поведении потребителей и реакции общественности, в результате чего деятельность парка в течение первых лет была убыточной. В частности, вопреки ожиданиям специалистов компании по планированию, европейцы не проводили в Диснейленде четыре-пять дней..., рассматривая тематические парки как места для однодневных экскурсий. Это было сильным ударом для компании, инвестировавшей миллиарды в строительство комфортабельных гостиниц, которые оставались незагруженными большую часть времени⁶.

Таким образом, разработка общекорпоративных целей международной компании, а также стратегических целей ее зарубежных подразделений должна проводиться после самого тщательного анализа внешней и внутренней среды, при тесном взаимодействии материнской компании и дочерних предприятий. В отличие от постановки целей при традиционном подходе к стратегическому планированию, когда эта работа может предшествовать анализу внешней и внутренней среды, в международных компаниях постановка реалистичных и достижимых целей зачастую возможна только после самого глубокого и всестороннего анализа и составления матрицы SWOT.

Анализ внутренней и внешней среды при разработке международной стратегии

Анализ внутренней и внешней среды, проводимый с целью поиска источников конкурентного преимущества компании, также имеет свои особенности, когда речь идет о разработке международной стратегии. Наибольший интерес в этом вопросе представляет подход, разработанный британским специалистом в области стратегического менеджмента Р. Грантом. Он предлагает расширить традиционную схему анализа

⁴ Гриффин Р., Пастей М. Международный бизнес. 4-е изд. – СПб.: Питер, 2006. С. 564-565.

⁵ Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. С. 48.

⁶ Hill Ch. W. International business. Competing in the global marketplace. Washington: McGraw Hill Education, Pp. 106-107

конкурентного преимущества и включить в нее влияние национальной окружающей среды фирмы. Когда фирмы расположены в различных странах, их потенциал в достижении конкурентного преимущества зависит не только от внутренних запасов ресурсов и способностей самих фирм, но и от условий в национальной окружающей среде, в частности от наличия ресурсов в тех странах, где они занимаются бизнесом⁷. Таким образом, Гранд предлагает дополнить анализ внутренней и внешней среды анализом национальной окружающей среды на тех рынках, где компания ведет зарубежные операции.

Следует отметить, что элементы национальной окружающей среды, безусловно, попадают в поле зрения разработчиков стратегии при проведении анализа внешней среды в рамках традиционного процесса стратегического планирования. Однако выделение их в отдельную категорию подчеркивает высокую значимость национальной среды в деятельности международных фирм и заставляет проводить как можно более глубокий и всеобъемлющий анализ этих факторов. Без понимания угроз и возможностей, которые предлагает зарубежный рынок, невозможно вести успешную конкурентную борьбу с местными предприятиями, знающими о нем гораздо больше.

Подход, предложенный Р. Грантом, можно расширить, добавив еще один важный элемент – национальную среду страны происхождения международной компании. Представляет ли собой фирма действительно глобального игрока, для которого не существует национальных границ, или совокупность относительно самостоятельных зарубежных подразделений, начинает она свою деятельность и развитие с домашнего рынка той страны, где была основана? Национальные особенности страны происхождения, в том числе обеспеченность факторами производства, условия конкуренции, институты, поведение потребителей и все, происходящее на домашнем рынке, накладывает яркий отпечаток на ее методы ведения и организации бизнеса, создает определенные угрозы и возможности, недоступные компаниям других стран происхождения. В этой связи национальные факторы страны происхождения играют огромное значение в выборе международной стратегии фирмы и зачастую становятся ее главной основой, особенно на первых этапах развития международного бизнеса компании. В рамках классической схемы стратегического планирования, когда выделяется лишь два направления анализа (внешняя и внутренняя среда), национальные факторы страны происхождения могут найти свое отражение и в том и в другом блоке. Однако в силу их значимости при ведении конкурентной борьбы на международных рынках и разработке международной стратегии целесообразно было бы выделять их в отдельную область исследования.

Таким образом, анализ внешней и внутренней среды для целей формулировки международной стратегии может быть расширен до четырех направлений: анализ национальных факторов страны происхождения компании, анализ национальной окружающей среды на целевых зарубежных рынках, анализ внешней среды и анализ внутренней среды.

Наиболее популярным инструментом анализа национальных факторов для целей международного стратегического менеджмента является теория известного американского ученого М. Портера о национальных конкурентных преимуществах. В своей теории автор выделяет четыре основные детерминанты конкурентного преимущества страны (параметры факторов, параметры спроса, родственные и поддерживающие отрасли, стратегия фирм, их структура и соперничество) и две дополнительные детерминанты (случай и правительство)⁸. Данный анализ может быть дополнен и другими значимыми элементами, например динамикой обменных курсов валют, тенденциями в области региональной интеграции, в которых принимает участие государство, глобальными вопросами устойчивого развития и т.д.

Формулировка стратегических альтернатив и выбор международной стратегии

Согласно традиционному подходу к разработке стратегии формулировка стратегических альтернатив и выбор стратегии осуществляются на трех основных уровнях: корпоративном, бизнес и функциональном. Ряд авторов расширяет этот перечень уровней стратегий, добавляя операционный уровень, или стратегию бизнес-единиц, однако принципиальных изменений так называемая пирамида стратегий не претерпевает. Необходимость разработки стратегии на различных уровнях управления справедлива и для международных фирм. Однако первоочередной стратегический вопрос, на который им необходимо ответить, состоит в

⁷ Грант Р. М. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2008. С. 408

⁸ Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ./Под ред. Щетинина В.Д. – М.: Международные отношения, 1993. С. 92-151

следующем: будет ли их деятельность и продукция носить глобальный характер, стандартизироваться в мировом масштабе или же адаптироваться к каждому отдельно взятому зарубежному рынку с целью учета его особенностей и обеспечения конкурентоспособности?

В целом весь спектр вариантов ведения бизнеса международными компаниями располагается на континууме, крайними точками которого являются глобализация, при которой компания не замечает национальных границ и рассматривает весь мир как один большой рынок, и фрагментация, когда отношение к национальным границам прямо противоположное. На практике деятельность большинства международных компаний находится где-то между этими двумя полюсами, что объясняется объективными тенденциями. С одной стороны, барьеры между странами снижаются и экономика становится все более интернационализированной, мир движется в сторону глобализации, в то время как сохраняющиеся барьеры на пути международной торговли и инвестиций означают тенденцию к фрагментации⁹.

Таким образом, прежде чем разрабатывать международную корпоративную, бизнес и функциональные стратегии, компания должна определиться с тем, что американские специалисты Гриффин и Пастей называют международными стратегическими альтернативами¹⁰. Авторы выделяют четыре варианта ответа на вопрос о стандартизации / адаптации международной деятельности: стратегию дублирования национальной модели ведения бизнеса, мультилокальную, глобальную и транснациональную стратегии. Существует также и множество других классификаций международных стратегий. Например, достаточно интересным является подход, предложенный в 2008–2009 гг. американскими специалистами в области международного бизнеса Калленом и Парботеехом. Они выделяют региональную, мультилокальную, интернациональную и транснациональную стратегию, делая акцент не столько на конечном продукте компании, сколько на необходимости стандартизации / адаптации процессов его разработки, производства, продвижения и маркетинга¹¹. Выбор наиболее подходящий для целей конкретной компании классификации международных стратегических альтернатив зависит от ее разработчиков стратегии. Следует, однако, еще раз подчеркнуть, что все они сводятся к дилемме «стандартизация / адаптация» или «глобализация / фрагментация».

После разработки международной стратегической альтернативы компания может приступить к выбору международной корпоративной, бизнес и функциональных стратегий. Принципы их формулировки существенно не отличаются от существующих в стратегическом менеджменте. Особенность же состоит в необходимости разработки корпоративной, бизнес и функциональных стратегий для отдельных рынков / регионов, где работает компания, а также обеспечении их согласованности и непротиворечия друг другу. Особенно ярко эта проблема проявляется в деятельности компаний, преследующих стратегию полной или частичной адаптации, когда на рынках разных стран может осуществляться разный набор видов деятельности, внедряются разные подходы к ведению конкурентной борьбы на каждом из них, что обуславливает отличия и в функциональных стратегиях.

Международными стратегическими альтернативами, однако, специфика разработки стратегий для целей международного бизнеса компании не ограничивается. Большинство специалистов относят к международным стратегиям способы проникновения на зарубежные рынки, получившие название стратегий интернационализации. Речь идет об экспортно-импортных операциях, прямых иностранных инвестициях, международном лицензировании и франчайзинге, а также реже встречающихся способах, таких, как управленческий контракт, строительство объектов «под ключ», международный лизинг.

С точки зрения практической деятельности международной компании стратегии интернационализации следует относить к вопросам реализации международной стратегии. Вопрос о наиболее целесообразном способе проникновения возникает после того, как разработана международная стратегическая альтернатива, выбран целевой зарубежный рынок и сформулированы корпоративная, бизнес и функциональная стратегия работы на нем. С другой стороны, нельзя не согласиться со специалистами по международному маркетингу и международному бизнесу, которые в силу высокой значимости той роли, которую решения о выборе способа проникновения играют в обеспечении успеха международных операций компании, называют их стратегиями,

⁹ Johnson D., Turner C. International business: Themes and issues in the modern global economy – UK: Routledge, 2003. P. 10

¹⁰ Гриффин Р., Пастей М. Международный бизнес. 4-е изд. – СПб.: Питер, 2006. С. 548-559

¹¹ Cullen J.B., Parboteeah K.P. International business: Strategy and the Multinational Company.- N.Y.: Routledge, 2009. Pp. 40-47

в связи с чем термин «стратегии интернационализации» глубоко укоренился в терминологии управления международным бизнесом.

Таким образом, для целей международного бизнеса компании необходимо принимать более широкий спектр стратегических решений, чем это происходит в рамках традиционного подхода к формулировке стратегии, разрабатывая не только пирамиду стратегий, но в первую очередь определяя международную стратегическую альтернативу своей деятельности, а также выбирая стратегии интернационализации.

Заключение

Разработка стратегий для целей международного бизнеса представляет собой комплексную и достаточно сложную задачу, которая требует от специалистов по стратегическому планированию более широкого и глубокого взгляда на процессы, происходящие как внутри компании, так в ее внешней среде.

Последовательность этапов процесса стратегического планирования при разработке международной стратегии принципиально не отличается от подхода, принятого в стратегическом менеджменте, однако их внутреннее наполнение приобретает новое содержание. При разработке миссии и видения специалистам необходимо учитывать различия между зарубежными рынками, а в случае необходимости разработки нескольких формулировок миссии и видения обеспечивать их совместимость. Сложность разработки стратегических целей в международной компании состоит в возможном конфликте интересов между головным офисом и зарубежными подразделениями, а также необходимости самого тщательного анализа специфики и особенностей зарубежных рынков.

Анализ внешней и внутренней среды при разработке международной стратегии целесообразно трансформировать в работу по четырем направлениям: анализ национальных особенностей страны происхождения компании, анализ национальной окружающей среды на целевых зарубежных рынках, анализ внешней среды и анализ внутренней среды фирмы.

Формулировка стратегических альтернатив и выбор стратегии в международной компании осуществляются не только в рамках существующей в стратегическом менеджменте пирамиды стратегий. Прежде всего, компания должна разработать международную стратегическую альтернативу своей деятельности, после чего можно переходить к формулировке корпоративных, бизнес и функциональных стратегий для рынков разных стран и регионов и определению способа проникновения на них, т.е. стратегии интернационализации.

Список литературы

1. *Гольдштейн Г.Я.* Основы менеджмента: Учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. – 250 с.
2. *Грант Р. М.* Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
3. *Гриффин Р., Пастей М.* Международный бизнес. 4-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 1088 с.
4. *Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 320 с.
5. *Портер М.* Международная конкуренция: Пер. с англ./Под ред. Щетинина В.Д. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
6. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 2012. – 576 с.
7. *Cullen J.B., Parboteeah K.P.* International business: Strategy and the Multinational Company.- N.Y.: Routledge, 2009 – 501 p.
8. *Hill Ch. W.* International business. Competing in the global marketplace. Boston: Irwin/McGraw-Hill Education, 2000 – 752 p.
9. *Johnson D., Turner C.* International business: Themes and issues in the modern global economy – UK: Routledge, 2003. - 352 p.