

Финский концерн «КОНЕ»: стратегия международной экспансии

© А.В. Маршан, 2000

В статье на примере концерна по производству лифтового и эскалаторного оборудования «КОНЕ» в г. Хельсинки рассматриваются вопросы выбора оптимальной маркетинговой, интеграционной и управленческой стратегии предприятия в условиях радикальных изменений геополитической и экономической среды.

Концерн «КОНЕ» ведет свою историю с 1910 года, когда в г. Хельсинки было образовано небольшое акционерное общество по изготовлению лифтового оборудования. В настоящее время всемирно известный концерн «КОНЕ» специализируется на производстве, монтаже, модернизации и техническом обслуживании лифтов и эскалаторов. Продукция концерна выпускается 150 дочерними предприятиями в 40 странах мира, на которых в общей сложности трудится более 22000 человек. К концу прошлого года оборот концерна достиг 2,2 миллиарда долларов США.

Чем же объяснить, что малое семейное предприятие с годами превратилось в одно-

го из ведущих лифтостроителей в мире, а по производству эскалаторов заняло первое место в мире? Ответ на это вопрос надо искать в правильном выборе стратегии концерна.

Еще в начале 1960-х годов руководство концерна осознало, что Финляндия со временем станет слишком тесным рынком для развивающегося предприятия. Внимательно наблюдая за развитием зарубежных рынков, концерн поставил перед собой стратегическую цель постепенно завоевать и укрепить свои позиции на рынках разных стран мира, приобретая за рубежом предприятия своей отрасли. Следует отметить, что в 70-е годы и позднее, в 80-е годы в Ев-

ропе еще оставались семейные лифтостроительные предприятия средней величины, для которых переход под патронат концерна «КОНЕ» был достаточно желанной перспективой. Таким образом, концерну удалось поддержать производство на освоенных производственных мощностях, не неся излишних затрат по созданию новых предприятий. Очевидным преимуществом такой стратегии является еще и то обстоятельство, что, становясь владельцем действующего предприятия, концерн получает вместе с ним знающие специфику местных условий сбытовые подразделения, традиционную клиентуру, освоенный рынок сбыта. При этом естественно удается избежать нежелательного перераспределения рыночных сегментов и не провоцировать конкурентов на принятие резких контрмер.

Целеустремленный процесс интернационализации компании начался в 1968 г. приобретением шведского лифтостроительного завода «Асеа Грахам». Первоначально была закуплена часть его акций, а затем после модернизации производства завод был приобретен полностью. Вслед за этим концерн приобрел в США фирму «Монтгомери Элевейтор», что было по тому времени достаточно крупной сделкой. Объединив эту фирму со своими североамериканскими дочерними подразделениями, концерн «КОНЕ» занял прочное место на рынке США. Другой крупной сделкой, но уже в Европе, стало приобретение в Германии эскалаторного завода «О.И.К. Роллтреппен», принадлежавшего группе «Крупп». Для этого была осуществлена двухэтапная процедура. Вначале концерн приобрел 40% акций завода, что позволило провести затем целевую эмиссию акций и

стать хозяином остальных 60% капитала этого предприятия. В результате этих удачных стратегических приобретений «КОНЕ» занял лидирующее положение на мировом рынке эскалаторов.

На всех предприятиях, приобретенных концерном, внедряются собственные проверенные прогрессивные технологии и единые стандарты управления и организации производства. Усовершенствование стратегического планирования деятельности компании стало одной из ключевых задач руководства. Была разработана стандартная форма для составления бюджетов, выработки планов и проведения оперативного контроля деятельности фирмы. В немалой степени этому способствовала новая система управления, которая позволяет четко и единообразно контролировать деятельность предприятий, разбросанных по всему свету.

От каждого дочернего предприятия из разных уголков мира стали поступать унифицированные ежемесячные отчеты. Показатели этих отчетов сравниваются с ранее разработанными годовыми бюджетами. На основе такого сопоставления и анализа причин отклонений от контрольных цифр разрабатываются рекомендации и принимаются неотложные меры по выполнению намеченных стратегических целей. Реализация такой системы планирования и управления стала возможной благодаря разработанной автоматизированной компьютерной системе управления концерном.

Отдавая должное преимуществам информационно-компьютерных технологий и современных способов организации управления, руководство концерна «КОНЕ» понимает важность четко налаженного взаи-

модействия между руководством и рядовыми сотрудниками компании. В конечном итоге от людей, их квалификации, усердия и взаимопонимания зависит успех предприятия. Недостаточно одного владения объективной информацией и данными. Руководитель должен знать, кто именно из его сотрудников располагает той информацией или теми знаниями, на основе которых можно эффективно решать возникающие производственные проблемы. Наряду с организованными потоками унифицированной информации нужна прямая неформальная связь между сотрудниками фирмы в едином планово-управленческом процессе. Руководителю необходимо не только знать своих сотрудников, но главное – прислушиваться к их оценкам. Откровенный диалог пополняет и обогащает получаемые руководством цифровые данные. Таким образом воспитывается ответственность за общее дело у всего коллектива предприятия. Эта атмосфера доверия господствует во всей деятельности концерна, сохранившего в течение десятилетий традиции и отношения, присущие семейному предприятию.

В этой связи следует подчеркнуть, что фирму «КОНЕ» всегда отличала и продолжает отличать гибкость организационной структуры и системы управления. Руководство концерна стремится немедленно принимать меры для решения вопросов нестандартным путем, избегая излишних бюрократических процедур. Эта практика ведения дел не раз оправдывала себя в столь неустойчивых условиях нашей деятельности на мировом рынке.

Характеризуя избранную концерном «КОНЕ» рыночную стратегию, следует признать, что именно специализация по-

могла ему вырасти до современных масштабов деятельности и открыла немалые перспективы для его дальнейшего развития. Вместе с тем, успех обусловлен действием еще трех неперменных составляющих стратегии фирмы.

Во-первых, это сравнительно равномерное распределение производства и рынков сбыта практически по всем континентам. Во-вторых, это постоянное обновление и расширение ассортимента продукции с учетом возрастающих требований в сфере строительной индустрии и потребительских особенностей регионов. Наконец, в-третьих, это рациональное соотношение видов деятельности, при котором свыше 60% оборота приходится на обслуживание и ремонт уже установленных подъемных механизмов, а примерно 40% – на производство новой продукции. Естественно, что потребность в первом виде деятельности – обслуживании и ремонте – носит более устойчивый характер.

Распространение уникального производства, ведущегося на самом современном техническом и технологическом уровне, по всем регионам обеспечивает концерну определенную экономическую стабильность и надежность, включая в частности смягчение отрицательного влияния конъюнктурных колебаний. Так, в начале 90-х годов, когда наблюдалось снижение спроса на продукцию концерна «КОНЕ» в Европе, концерн в целом не понес потерь благодаря своему присутствию на азиатском рынке, где спрос на лифты, наоборот переживал бум. В условиях продолжающегося финансового кризиса в азиатском регионе, затормозившего там рост строительной индустрии, концерн не уступает завоеванных по-

зиций, продолжая инвестировать развитие своих предприятий в этом регионе и осваивая новые рынки сбыта. Так, в конце прошлого года началось производство лифтов и эскалаторов в Китае в г. Куншане.

Если раньше рост концерна «КОНЕ» осуществлялся в основном путем приобретения предприятий средней величины в разных уголках Европы, то в 90-е годы, когда политическая ситуация полностью изменилась, эта стратегия была пересмотрена. В результате процесса политической и экономической интеграции, происходящего в мире, местное, национальное промышленное производство крупных международных фирм потеряло свои преимущества. Внутренние, защищенные от внешней конкуренции рынки отдельных стран в процессе глобализации превратились в общемировую арену конкурентной борьбы.

Принимая во внимание этот неизбежный факт, дочерним предприятиям концерна в этих странах пришлось развивать свое производство уже с учетом появления на местных рынках иностранных конкурентов и в условиях глобальной конкуренции. Количество заводов в отдельных странах уже не является решающим фактором для успешной деятельности предприятия. Потребовалась разработка и принятие совершенно иной концепции организации производства.

Современные тенденции развития промышленного производства характеризуются стремлением к унификации продукции, которая предназначена для общемирового рынка. Использование единообразных услуг многочисленных, работающих по всему миру субпоставщиков комплектующих изделий является важнейшим средством

повышения конкурентоспособности производителей в пределах мирового сообщества. Концерн «КОНЕ» и раньше не производил всех тех деталей и узлов, которые входили в его конечную продукцию. Однако в ходе всеобщих интеграционных процессов, необходимо как в лифтовой, так и в других отраслях промышленного производства сосредоточиться на ключевой деятельности, которой в наилучшей степени владеет данный производитель. Остальные работы можно и нужно передавать «на сторону», узкоспециализированным фирмам, которые поставляют не только концерну «КОНЕ», но и другим потребителям – в том числе и его конкурентам – свои комплектующие. При этом выигрывают как потребители, получая высококачественные комплектующие, так и субподрядчики, добиваясь таким образом больших объемов производства в своей специфичной сфере деятельности. Хорошим примером здесь может служить производство направляющих для лифтов. (Заметим кстати, что в автомобильной отрасли подобная кооперация сложилась очень давно. Субпоставщики производят большую часть комплектующих и поставляют их непрерывно по точному графику в согласованные дни и даже часы. При этом собственно автомобильные заводы занимаются главным образом конечной сборкой автомашин.)

В последние годы сильно изменилось отношение заказчика к выбору производителя или поставщика оборудования. С позиции современного заказчика вопрос, в какой стране или из узлов какого изготовителя лифт изготовлен, является второстепенным. Заказчику главное знать, что за фирменной маркой стоит поставщик, который

несёт полную ответственность за поставленное оборудование, в нашем случае – за поставленный лифт или эскалатор. В свою очередь предприниматель-изготовитель должен знать, в каких именно сферах своего производства он обладает конкурентными преимуществами. Именно поэтому руководство концерна «КОНЕ» постоянно задается вопросом: в чём проявляется компетентность руководства, чем концерн силен.

Упрочение положения на рынке, как известно, достигается, прежде всего, выпуском конкурентоспособной продукции. В условиях жесткой глобальной конкуренции особенно важна разработка новой совершенной технологии. Для устойчивого развития бизнеса недостаточно сохранять свои позиции на мировом рынке. Без завоевания новых рынков, как правило, начина-

ется неизбежный процесс отставания, со всеми своими экономическими последствиями. Расширяя и модернизируя свое производство, концерн «КОНЕ» сосредоточивает свои усилия на разработке и усовершенствовании вертикального и горизонтального транспорта, при этом обращая особое внимание на безопасность и бесперебойность перемещения пассажиров и грузов в зданиях разного назначения. Специалисты концерна внимательно изучают пассажиропотоки, чтобы в каждом отдельном случае принять наилучшее решение, учитывая специфику того или иного здания клиента. Кроме этого, концерн осуществляет управление всей технологической цепочкой сооружения лифтового оборудования: от производства до монтажа оборудования на месте.