

ВЛИЯНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

П.В. Малыженков, Е.Ю. Трифонова

Нижегородский государственный университет

Предлагаются методы разработки способов конкурентной борьбы с учетом социальных, экономических и политических изменений в обществе, произошедших за последнее десятилетие. Эти методы базируются на анализе конкурентной среды и развитии стратегических систем управления производством.

Социальные, экономические и политические изменения в обществе являются причиной многих размышлений, действий, конфликтов, приводящих к осознанию людьми новой реальности и к изменению ими ценностей и точек зрения. При этом меняется также и поведение потребителей, создавая новые возможности для предпринимателей, умеющих это изменение предвидеть и использовать, или угрозу для тех, кто развивается пассивно.

Количественное снижение уровня потребления сопровождалось формированием его новой культуры с одновременным появлением соответствующей иерархии предпочтений. Так, например, потребление товаров с целью поднятия имиджа, основанное на «воображаемом» качестве, уменьшилось в пользу приобретения продуктов, характеризующихся большим «осознанным» качеством, что связано с пропагандированием более «трезвого», нацеленного на поиск существенности и функциональности, стиля жизни.

Большее внимание стало уделяться цене, что стало играть решающую роль при выборе потребителями товаров, торговых марок и сетей магазинов. С утверждением новых стилей и линий поведения со стороны покупателей уменьшилась чувствительность к фирменным товарам, уменьшая таким образом потребительскую стоимость торговой марки. В частности, создалась большая «сопротивляемость» к уплате цены за добавленную стоимость марки, вызывая снижение эластичности спроса к затратам на рекламу. Такие подходы благоприятно сказываются на развитии сети дисконтных магазинов, предлагающих ограниченный ассортимент товаров широкого потребления. Такие товары не обладают широко известной маркой, но уровень их цен значительно ниже, чем в традиционных супермаркетах. Быстрое и широкое распространение такой дистрибьютерской формулы, усиленное сложной конъюнктурной ситуацией, способствовало нарушению торговых равновесий, определив развитие новых конкурентных механизмов.

Тем не менее, новые возможности, открывающиеся перед промышленными предприятиями, не всегда могут быть четко определены, т.к. вызывающие их культурные изменения не являются массовыми явлениями. С другой стороны, очевидно, что тот, кто улавливает их раньше остальных и соответствующим образом меняет политику предприятия, создает фундамент успешного развития, превращая предприятие в лидера, несмотря на частую необходимость преодолевать трудности, связанные с сопротивлением новизне.

Причины культурных изменений являются достаточно глубокими и связаны, прежде всего, с активным развитием общества — от формальных подходов к подходам существенным и практичным. Так, в западных странах наблюдается уход от высокой моды, воспринимаемой как формальность, к новым формам одежды, менее обязывающим, но позволяющим оценивать настоящие качества человека и

являющимися более удобными и практичными. Швейная промышленность развивается высокими темпами и многие предприятия чувствуют эти культурные изменения и улавливают новые возможности, в то время как высокая мода начинает сдавать свои позиции.

В странах с развитой экономикой фазу удовлетворения первичных потребностей можно считать уже пройденной. На смену ей пришла фаза выражения потребителями новых запросов и поиска путей их удовлетворения. Появился новый спрос, заключающийся не только в потребности простого наличия определенного количества товаров или услуг, отвечающим различным запросам, но и в появлении новых способов и методов работы, обусловленных большим вниманием к качеству товаров или услуг с одновременной оценкой и попытками минимизации общественных затрат на их производство и потребление. Предприятия должны вносить свой вклад в создание условий для удовлетворения разносторонних и постоянно растущих запросов по улучшению качества жизни, поступающих от различных социальных слоев.

Принимает все более четкие очертания и расширяется концепция предприятия, не ограниченного только непосредственными связями с учредителями и работниками, но также развивающего отношения и с другими категориями — общественными институтами, профсоюзными организациями, организациями потребителей и всех других субъектов, оказывающих то или иное влияние на деятельность предприятия. Структура и динамика таких связей значительно влияет на работу, заставляя руководство предприятия обращать большее внимание, например, на этические и экологические аспекты, исполняя отведенную ему «социальную роль». Именно в таком контексте связь «предприятие — внешняя среда» приобретает все большую значимость.

Развитие этих отношений определяет глубинную сущность предприятия, приводя к гармонизации экономических и экологических целей с полным осознанием возможности их сосуществования и, следовательно, адаптации и интеграции традиционного информационного инструментария для целей более эффективной поддержки управленческого контроля.

С культурной средой тесно связана среда этическая. Именно этические принципы ориентируют поведение людей и, следовательно, составляют основу культурных характеристик. Система политико-институциональных условий и обстоятельств также определяются этической средой. Ценности, принципы, верования, носителем которых является человек, реализуются, с практической точки зрения, в политическом, законодательном и экономическом устройстве. Таким образом, между этической и другими средами существует не простая связь, а строгое генетическое ограничение, сводящее все подсистемы к этической и определяющее основной состав потребностей членов общества.

При наличии иного состава потребностей, особенно, с постоянным ростом потребностей в защите окружающей среды, предприятия для достижения своей основной цели должны пересматривать функциональные условия для выживания во времени. Насыщение жизненных потребностей, которому способствовало повышение среднего уровня доходов, утвердило новые потребности, удовлетворяемые товарами с такими характеристиками как качество и уникальность. Постоянно подпитываемый рекламой спрос становится не только переменным, но и разносторонним: как спрос на конечные товары потребления, так и на промежуточные становится все более специфическим и дифференцированным.

Таким образом, в поведении потребителей происходят серьезные изменения, они становятся более зрелыми и профессиональными, более требовательными к качеству и персонификации товаров и услуг.

Например, предприятие, которое, работая на опережение, включает охрану окружающей среды в список приоритетов своей деятельности, может развить серьезные преимущества перед конкурентами. Следовательно, даже если высоким затратам на деятельность по охране окружающей среды не всегда соответствуют высокие доходы от нее, необходимо учитывать ресурсы и потенциал, имеющийся у предприятия, если оно последовательно и целеустремленно улавливает важность проблем окружающей среды. В основном, речь идет о ноу-хау, технологиях, маркетинге, менеджерских способностях и знаниях, а также имидж, оценка и доверие, оказываемое предприятию со стороны других субъектов рынка.

Так, производство «экосовместимых» товаров может стать для предприятия фактором создания конкурентного преимущества. Дифференциация товаров в сравнении с конкурентами, неспособными к быстрому приспособлению к меняющимся запросам потребителей, определяет сильную конкурентную позицию, могущую привести к улучшению ее доходной ситуации.

Способность предприятия сохранять в течение длительного времени конкурентные преимущества как результат постоянных усилий и целенаправленного развития оборачивается для предприятия не только улучшением экономических результатов, но и становится мощным «генератором повышения ценности».

Значительные изменения произошли в последнее время также и на международной экономической арене. Одним из признаков этого является неравновесие в платежных балансах, необъяснимых с использованием традиционных инструментов, т.е. процессов ревальвации денежных ресурсов в странах с авансом баланса и девальвации в странах с дефицитом.

Некоторое время назад неравновесие между импортом и экспортом промышленных стран разрешались в соответствии с теорией международных экономических отношений и восстанавливалось в сравнительно короткие интервалы времени. Страна с дефицитом баланса осуществляла денежную, а в некоторых случаях и рестриктивную налоговую политики, ограничивая импорт товаров и сырья путем конъюнктурного замедления и в наиболее тяжелых случаях девальвировала свою денежную единицу для восстановления условий наибольшей конкурентоспособности своих товаров и меньшей привлекательности импортных.

Этот процесс нередко сопровождался торговыми ограничениями на импорт и выдачей субсидий на экспорт. Часто инфляционные ожидания в стране, осуществляющей девальвацию, могли препятствовать этому восстановлению путем изменения соотношения затраты/цена, которое затрудняло проникновение на внешние рынки. Но, так или иначе, процесс устранения неравновесия платежных балансов в западных промышленных странах был управляемым и контролируемым.

Эта ситуация изменилась со входом в международную торговлю таких стран как Япония, которые проявили высокую склонность к экспорту товаров, к тому же высокого качества и по низким ценам, и низкую склонность к импорту, вне зависимости от цены и качества иностранных товаров по сравнению с отечественными.

В этом случае мы наблюдаем формирование двух различных культур. С одной стороны, западный потребитель, ориентированный на личную выгоду и ищущий на рынке более дешевый товар при равном качестве вне зависимости от места его производства, и рабочий, заинтересованный в личном благосостоянии (поддержка

профсоюзов, более длительные отпуска, повышение заработной платы и т.д.). С другой, японский или восточный потребитель вообще, отдающий предпочтение отечественным товарам, и рабочий, воспитанный в духе преданности предприятию, и, следовательно, не преследующий целей личностного характера, если только они не совпадают с интересами предприятия. В частности, японская ориентированность на постоянное повышение качества продукции, на улучшение производственных процессов и различных характеристик товаров привели к тому, что японские товары занимают твердые позиции на мировом рынке, тесня иностранных конкурентов, даже при постоянном укреплении национальной валюты, йены.

Торговый дисбаланс Японии с США поддерживался и продолжает поддерживаться низкой в последние годы стоимостью сырья, оплаченного долларами, и энергоносителей. Торговый баланс Японии в части импорта состоит в основном из этих двух статей, равных почти 6% ВВП. Экспорт же равен почти 9-10% ВВП и эти товары продолжают оставаться конкурентоспособными, несмотря на укрепление позиций йены.

Проблема заключается в том, в какой степени экономики других стран смогут адаптироваться к этой ситуации. США до некоторого времени обладали огромным конкурентным преимуществом. Во-первых, они имели огромный объем рынка. В 1970 году 64 крупнейших мировых компаний принадлежали США, в то время как 26 были европейскими и лишь 8 японскими.

К 1988 году это соотношение изменилось на 42, 33 и 15 соответственно и к 1995 году оценивалось как 38, 34, и 18 (рис. 1). Подобные же изменения произошли и в банковском секторе: в 1970 году 19 из первых 50 мировых банков были американскими, 16 европейскими и 11 японскими. В 1990 г. в первую двадцатку уже не входил ни американский банк, которых в числе первых пятидесяти насчитывалось лишь 5, тогда как европейских было 20, а японских уже 25. В секторе услуг 9 предприятий первой десятки были в 1995 году японскими.



Рис. 1

Во-вторых, вплоть до 1970 года американские технологии обладали бесспорными преимуществами еще и потому, что европейские страны поставляли и продолжают поставлять США высококачественные людские ресурсы. Несмотря на то, что качество технологий США продолжает оставаться высоким, им приходит-

ся выдерживать борьбу с европейскими, а с недавнего времени и с японскими разработками, что представляет для многих предприятий довольно серьезную проблему. Дело в том, что существует очень много организационных факторов, направленных против разработки стратегии на предприятии и использовании стратегического планирования вообще. Один из этих факторов — это границы восприятия (когнитивные границы), то есть то, как менеджеры воспринимают конкурентную борьбу, и обозначают те пределы, с которыми сталкиваются отдельные работники и группы при решении сложных проблем. Многие менеджеры не совсем адекватно понимают конкуренцию и полагают, что главное — это совершенствование системы управления и производства, считая это самым лучшим способом конкурентной борьбы. Поэтому их интерес ограничивается поиском лучших технологий и выяснением потребностей покупателя — теми областями, в которых они и стремятся стать первыми. К сожалению, такой образ мышления делает невозможным достижения такого преимущества, которое может долгое время сохраняться. Это приводит лишь к временному преимуществу, легко повторяемому конкурентами.

В-третьих, США располагали огромным запасом природных ресурсов, а в настоящее время этот фактор теряет свою важность для достижения конкурентного преимущества.

В-четвертых, в Америке находился лучший класс менеджеров во всем мире. Школы менеджеров были местом подготовки всемирно известных управляющих, и рабочий класс также был в среднем лучше обучен и более активен.

Все эти конкурентные преимущества больше не существуют, поскольку и Европа, и Япония сделали огромные шаги по всем вышеуказанным позициям (за исключением, разве что, природных ресурсов) и особенно по последней, так как смогли стать нациями с большой частью сбережений (20% ВВП) и инвестиций (чуть меньше 20%), то, чего никогда не могли добиться США, поскольку всегда имели низкий уровень сбережений и эндемического состояния дефицита платежного баланса.

Именно в 1980-х гг. многие крупные американские корпорации, активно использовавшие в своей работе механизмы стратегического планирования, были серьезно потеснены небогатыми и неизвестными, в основном японскими, компаниями. Причина крылась не в том, что у компаний, успешно бросивших вызов лидерам, были те или иные незначительные преимущества в эффективности производства или издержках на рабочую силу, а в том, что японские компании преуспели в создании совершенно новых преимуществ над конкурентами и в радикальном изменении некоторых действий.

Менеджеры этих претендующих на лидерство компаний создавали еще не существующие продукты или услуги с тем, чтобы затем претворить их в жизнь. Они занимались не только анализом конкуренции, чтобы быть не хуже, а даже чуть лучше самых выдающихся, а более того — создавали новое рыночное пространство, в котором могли бы первенствовать в конкурентной борьбе, так как это рыночное пространство было изобретено ими самими.

Но, прежде всего, США не смогли поддерживать должного уровня в научных исследованиях и школьном образовании. Низкий уровень как начального, так и среднего образования, и слабая склонность к научному (Америка выпускает очень много адвокатов, но мало инженеров и научных работников), низкий уровень обучения на рабочих местах определили также невысокий уровень образования рабочего класса США по сравнению со странами-конкурентами. Только лучшие колледжи Америки поддерживают мировой славы и выпускают ежегодно достаточное количество первоклассных специалистов.

Это новое разделение труда и возникновение «универсального» предприятия лишают экономику прежнего содержания. Наблюдается четкая тенденция к глобализации экономики, которая резко противостоит категории международной экономики, понимаемой как совокупность национальных экономик.

Данное явление находилось в 90-х годах на начальной стадии развития, и его влияние было незначительно. Однако, необходимо быть готовыми к тому, что многие прежние понятия и категории будут изменены в целях корректной интерпретации не только прошлых событий, но и ближайшего будущего.

Среда деятельности предприятия является, таким образом, очень сложной и характеризуется как широким набором взаимозависимых переменных, так и подверженностью постоянным изменениям. Даже с привлечением экспертов или используя математические модели очень сложно учесть все факторы среды и построить систему, дающую ее полное описание и формулирующую прогноз развития.

Самой основной проблемой является определение конкурентной среды. Для этого необходимо встать на точку зрения потребителя и задаться вопросом «какие товары конкурируют с моими когда потребитель решает покупать?». Четкое понимание факторов успеха определенного конкурентного контекста, определение основных соперников и их стратегий, а также предлагаемых ими товаров и услуг, закладывает базу для принятия решений о формировании стратегий на предприятии [1, 2].

Анализ конкурентной среды может производиться по следующей схеме:



Использование математических моделей лишь частично позволяет решить проблему экономического анализа, закладывающего основы выбора стратегий. Модели определяют связи между основными переменными, но не в состоянии ответить на вопрос почему в одной и той же конкурентной среде одни предприятия развиваются успешно, другие приходят к кризису.

Область стратегического анализа может быть очень широкой, а его применение на предприятии задействует большой объем как физических, так и временных ресурсов. Поэтому, отправной точкой такого анализа может стать определение факторов успеха как в существующей, так и в развивающейся конкурентной структуре. Такими факторами, например, могут быть быстрота реакции на изменение спроса, низкая стоимость рабочей силы, доля рынка, инновационный потенциал.

Развитие системы управления и производства является собой многогранную деятельность, которая подходила бы любой компании — то есть, делать то же самое, что и конкуренты, но делать это лучше. Стратегия же заключается в поиске и разработке индивидуального и неповторимого способа конкурентной борьбы не только потому, что это самый универсальный способ конкурентной борьбы, а потому, что он позволяет компании построить деятельность своей ценовой (производственной) цепочки индивидуальным, неповторимым образом. Стратегия — это выработка особенного вида ценности (товара), а не попытка производить тот же самый вид ценности (товара) просто лучше.

Исследователи в области разработки стратегии предприятий признают как то, что необходимо сосредотачивать ресурсы в специфических областях, где у предприятия больше возможностей укрепить свои позиции, так и то, что проблема точного определения факторов верного успеха является очень сложной. Для ее решения могут применяться две основных методологии:

1. Основываться на результатах эмпирических исследований и сравнивать их с основной направленностью и долгосрочными задачами предприятия. Например, методика PIMS¹ основывается на использовании банка данных, содержащем более 100 показателей по 450 американским, европейским и азиатским предприятиям за период в 15 лет. С помощью этой методологии были определены девять стратегических факторов с наибольшим влиянием (80%) на доходность с разбиением по предприятиям с высоким и низким индексом ROI. Методика PIMS нацелена на определение стратегий и условий их применения, приносящих определенные результаты в терминах ROI вне зависимости от характера товаров или услуг.

2. Сосредоточиться на «трех «К» — клиент, конкуренция, корпорация:

- клиент: каковы запросы клиентуры? На какие сегменты рынка предприятие должно ориентировать свои стратегии? Насколько они эффективны?
- конкуренция: какими ресурсами располагают наиболее сильные конкуренты? Может ли предприятие выдержать конкуренцию? Какова его позиция по сравнению с конкурентами?
- корпорация: ресурсы предприятия. Каковы технологии, структура затрат, профессиональные навыки и эффективность предприятия по сравнению с конкурентами?

Можно отметить, что перечисленные выше изменения в социальных, экономических и политических сферах требуют внесения существенных корректировок в традиционные методологии разработки стратегий предприятий. Подобные изменения должны являться предметом отдельного рассмотрения.

¹ PIMS — «Profit Impact of Market Strategy»: «Влияние рыночной стратегии на доход».

Литература

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2002.
2. Трифонов Ю.В., Горбунова М.Л., Ананьев Ф.Ю. Стратегическое управление в рыночной экономике. — Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2003.