

## ТЕНДЕНЦИИ КОРПОРАТИВНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

За последние годы существенно выросли требования, которые предъявляются к предпринимателю в процессе ведения бизнеса. Перечислим только основные факторы, характеризующие неустойчивость внешней экономической среды для организаций всех размеров и создающие новый мир межфирменных отношений:

- большая скорость технологического развития и нововведений;
- высокая стоимость исследований и разработок;
- глобализация производства;
- изменения в ограничениях и барьерах торговли;
- увеличение взаимозависимости между производствами.

Для успешного выживания на рынке и реализации стратегии развития организация должна быть гибкой и динамичной, поскольку ключевой фактор конкуренции сегодня - время. Кроме того, внешняя среда бизнеса становится все более комплексной и неопределенной, что требует умения быстро адаптироваться и устойчивости организации бизнеса. На рынках, отличающихся высокой конкуренцией, существует две группы контрагентов:

- обычные (разовые) контрагенты, которые в случае наличия выбора могут легко обратиться к другому поставщику;
- постоянные (лояльные) контрагенты, которые взаимодействуют на постоянной основе и формируют особые требования к продукту.

Последнюю группу контрагентов можно назвать партнерами, совместно с которыми происходит целенаправленное управление ценностью продукта для конечного покупателя. Партнеры в сети бизнеса - залог его успеха; если партнеры не согласовали свои экономические интересы, то трудно добиться результата в завоевании лояльности покупателей.

Корпоративный менеджер организации объективно заинтересован в структурировании взаимоотношений с партнерами - поставщиками и покупателями - на следующих основных принципах:

- выбор «ключевого поставщика» - стратегического партнера компании, который предоставляет компании-клиенту ключевые продукты и услуги;
- заключение долгосрочного соглашения о стратегическом партнерстве между поставщиком и клиентом (потребителем). При этом, разумеется, компания-клиент постоянно осуществляет мониторинг рынка соответствующих продуктов или услуг и бенчмаркинг эффективности стратегического поставщика (сравнение с наилучшими отраслевыми показателями) с тем, чтобы гарантировать максимальную эффективность продуктов и услуг, предоставляемых стратегическим поставщиком.

Максимальная интеграция взаимодействия поставщика и клиента (включая информационное обеспечение) на основе наиболее современных и эффективных технологий электронного ведения бизнеса с целью предоставле-

ния продуктов и услуг «точно в срок» (т. е. в том объеме, в то время и на тех условиях, которые являются оптимальными для обеспечения максимальной эффективности деятельности клиента). Следовательно, управление бизнесом есть также и управление портфелем клиентов организации с целью максимизации стоимости, воздаваемой портфелем. При этом управление портфелем клиентов исключает две составляющие - финансовое управление взаимоотношениями с клиентами (собственно обеспечение максимизации стоимости, создаваемой портфелем клиентов) и операционное управление взаимоотношениями с клиентами (взаимодействие компании и ключевых клиентов).

Корпоративный подход к отношениям с поставщиками и покупателями можно назвать «партнерским подходом к управлению бизнесом». Партнеры стремятся полнее использовать потенциал цепочки создания ценности, что позволяет, в итоге, повысить показатели каждого участника. Предпринимательское управление бизнесом - это, по сути, прокладывание правильного пути в хаосе внешней среды.

Корпоративный подход означает не только наличие бизнес-идеи и знание технологии производства изделия (услуги), но и способность к эффективному ведению бизнеса. Эволюция систем организации предпринимательской деятельности, как и всех других систем с самоорганизацией, идет в направлении увеличения их устойчивости к воздействиям внешней среды.

Перенос внимания партнеров со сделок на формирование длительных отношений с контрагентами ведет к получению стабильного финансового преимущества участников цепочки ценностей.

Цепь «обслуживание конечного клиента - прибыль» - это мощный инструмент, позволяющий понять, как взаимное увязывание партнеров в сети бизнеса может стать рычагом для наращивания эффективности работы.

Прежде всего, очевидно, что существует прямая связь между хорошим обслуживанием и стабильным ростом прибыли. В результате предоставление клиентам качественных товаров и услуг, производимых в сети бизнеса, должно быть высшим приоритетом.

Цепочка «услуги - прибыль» подчеркивает для топ-менеджеров важность управления цепочкой ценностей, в которой связи между партнерами улучшают показатели бизнеса.

Ключом к управлению цепочкой «услуги - прибыль» являются межорганизационные отношения, которые способствуют быстрому реагированию на нужды покупателей и внимательному к ним отношению после продажи. Однако такие межфирменные отношения возможны, только если партнеры наделены полномочиями принимать решения, мотивированы совместно решать проблемы. Поощряя инициативу партнеров, подачу ими предложений по улучшению продукции и услуг, предпринимательская сеть в полной мере использует свой потенциал в интересах развития бизнеса.

В основе действительной лояльности лежит ценность товара для покупателей. Лояльность покупателей вносит главный вклад в стабильный рост прибыли бизнеса. Согласно принципу Парето «80/20», на лояльных покупателей (это 20% всех покупателей) приходится более 80% сбыта продукции.

В последние десятилетия XX в. в экономически развитых странах постоянно меняющаяся внешняя среда вызвала потребность в новых подходах к разработке деловой стратегии, способной объединить плодотворную идею и конкретные действия, в результате чего привести к созданию реального конкурентного преимущества.

Поэтому современный этап развития бизнеса связан с широким распространением в управлении фирмой междисциплинарных концепций, которые объединяют отдельные сферы деятельности: поставки продукции, производство товара (выполнение работ, оказание услуг) и дистрибуцию товаров (работ, услуг). Важнейшими концепциями такого рода являются, например, организационное проектирование, методика всеобщего управления качеством (total quality management, TQM), система управления по целям (management by objectives, МВО). За рубежом в последние три-четыре года зарождается новый механизм управления развитием предпринимательской фирмы под названием логистический менеджмент (logistic management), а также активно формируются новые - логистические - «правила игры».

Элементы предпринимательского бизнеса должны быть пропорциональны между собой, а системы в целом - обладать компенсаторными возможностями, достаточными для адаптации к изменениям и сохранения устойчивости системы. Отсутствие или недостаточность резервов не позволит предпринимательской системе адекватно реагировать даже на не очень существенные изменения экономической ситуации и приведет к «эффекту домино».

Практика бизнеса показывает, что развитие рынка с течением времени приводит к концентрации бизнеса у нескольких крупных игроков. Это происходит потому, что олигополия является более эффективной структурой рынка, чем и свободная конкуренция (в результате эффекта масштаба), и монополия, так как конкуренция между олигополистами заставляет их более эффективно использовать ресурсы. Количество олигополистов на рынке ограничивается объективными экономическими законами, когда дальнейший выигрыш в эффективности от эффекта масштаба уравнивается потерями в эффективности от роста транзакционных издержек.

При этом более сильной организации часто выгоднее приобрести («поглотить») более слабую (включая персонал, материальные и нематериальные активы, клиентов, долю рынка и т. д.), так как вследствие неизбежного синергического эффекта включение стоимости («ценности») активов конкурента в свой бизнес повышает стоимость организации-покупателя значительно существенней, чем устранение конкурента с рынка.

При этом более слабому конкуренту выгоднее продать свой бизнес более сильному, чем ждать неизбежного сокращения доли рынка, доходов, прибыли, денежного потока и т. д.

В свою очередь, ценность организации для ее владельцев при продолжении независимого существования оказывается ниже (часто значительно), чем ее ценность для потенциального покупателя в составе бизнеса последнего (в силу синергического эффекта, возникающего при интеграции организаций). В результате появляется возможность совершения взаимовыгодной сделки купли-

продажи организации.

В случае если организация в силу объективных причин «обречена» на то, чтобы быть приобретенной более сильным конкурентом, ей также необходимо выработать соответствующую долгосрочную стратегию с тем, чтобы продать бизнес в нужное время нужному покупателю и получить максимальную цену за свою организацию. Кроме того, необходимо разработать и реализовать стратегию направления полученных средств на новые, быстро растущие рынки, где у владельца организации есть хорошие шансы на превращение в олигополиста.

В любом случае успех на рынке (будь то устойчивое положение олигополиста на рынке или продажа организации более сильному конкуренту) требует реализации наиболее эффективных управленческих технологий - формирования и развития оптимальных портфелей продуктов, клиентов и брендов, оптимизации внутренних бизнес-процессов и максимальной интеграции внутренних бизнес-процессов с бизнес-процессами корпоративных клиентов на основе наиболее современных и эффективных технологий ведения бизнеса.

Исследования выявили, что «традиционная» (функциональная) структура управления бизнесом, при которой группа организаций рассматривается и управляется как традиционная организация, составленная из функциональных подразделений (маркетинга, финансов, сбыта и т. д.), обладает целым рядом недостатков, которые не позволяют бизнесу успешно конкурировать с организациями, перешедшими на процессную структуру управления. В «функциональной организации» иерархия подчинения важнее горизонтального сотрудничества в бизнес-процессе. Следовательно, каждый сотрудник организации работает не на клиента (внутреннего или внешнего) и общее дело (максимизацию стоимости организации), а на своего начальника и свое подразделение, обычно превращающееся в «маленькое королевство», которое занимается не столько созданием стоимости в организации, сколько защитой и продвижением собственных интересов. В результате каждое подразделение «разговаривает на своем языке» и согласование этих языков превращается в огромную «головную боль» для линейных менеджеров.