

УДК 338.984

НОВЫЕ ТРЕНДЫ В ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ АВТОМОБИЛЬНЫМИ ДИЛЕРСКИМИ СЕТЯМИ: СЕТЕВОЙ, ПРОЦЕССНЫЙ, ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ ПОДХОДЫ, ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ПЛАТФОРМЫ, ФОРСАЙТ

¹Михайлов М.Н., ²Патласов О.Ю.

¹Автокомплекс «Реактор», Омск, e-mail: m-mix579@mail.ru;

²НОУ ВПО «Омская гуманитарная академия», Омск, e-mail: opatlasov@mail.ru

Проведен анализ различных подходов к управлению автомобильными компаниями: сетевой, плановый, процессный, предпринимательский, форсайт. Представлены основные характеристики, выявлены ключевые достоинства и недостатки предложенных методик менеджмента. Тема развития дилерских сетей по продажам и обслуживанию автомобилей имеет высокую актуальность. Крупнейшие автомобильные производители с целью расширения доли участия на рынке создают и расширяют собственные сервисно-сбытовые сети. Наличие развитой дилерской сети позволяет производителям решать многие проблемы: по сокращению числа коммуникационных и транспортных связей, которые сопутствуют реализации автомобилей и запасных частей, при этом снижаются сбытовые издержки, повышается качество обслуживания. Рассмотрена гипотеза о формировании мультипликативного эффекта при скрещивании или параллельном применении различных неконфликтующих между собой подходов; а также при возможности применения кластерного подхода не к регионам, а к автомобильным транснациональным компаниям.

Ключевые слова: стратегический маркетинг, сетевой и предпринимательский подходы к управлению, автомобильный производитель, автомобильный дилер, взаимодействие, эффективность, менеджмент, форсайт, процессный подход

NEW TRENDS IN TECHNOLOGY OF MANAGEMENT CAR DEALER NETWORKS: THE NETWORK, PROCESS, ENTREPRENEURIAL APPROACHES, TECHNOLOGICAL PLATFORMS, FORESIGHT.

¹Mikhaylov M.N., ²Patlasov O.Y.

¹Auto repair «Reactor», Omsk, e-mail: m-mix579@mail.ru;

²NGEI «Omsk Academy of Humanities», Omsk, e-mail: opatlasov@mail.ru

The analysis of different approaches to the management of the car companies: network, planning, process, entrepreneurial, Foresight. The main characteristics identified key advantages and disadvantages of the proposed methods of management. Theme development dealer networks of sales and service of cars has high relevance. The largest automobile manufacturers in order to increase interest in the market create and expand its own sales and service network. The presence of a dealer network allows manufacturers to solve many problems: to reduce the number of communications and transport links that accompany the sale of cars and spare parts, with reduced marketing costs, increased quality of service. The hypothesis about the formation of the multiplier effect when crossed or parallel use of different non-conflicting approaches among themselves, as well as with the possibility of applying the cluster approach is not to the regions, and to automobile multinationals.

Keywords: strategic marketing, networking and entrepreneurial approaches to management, automobile manufacturer, car dealer, teamwork, efficiency, management, foresight, process approach

В целях идентификации различных методов и методологий управления была проанализирована деятельность автомобильных производителей. У каждого из производителей отслеживаются ярко выраженные технологии и подходы к менеджменту. В качестве гипотезы нами проверялись причины сдвигов в структуре мирового производства автомобилей различных производителей как в рамках собственных маркетинговых стратегий, так и в рамках применения системы управления сетями дилерских центров и каналов дистрибуции. Для начала рассмотрим предлагаемые подходы к управлению сервисно-сбытовыми сетями автомобильных производителей, а также другие наиболее выраженные подходы менеджмента.

При проведении исследования были применены системно-логический, статистический, структурный методы и др.

Сетевой подход – это подход, определяющий принципы взаимодействия дилерских центров, автопроизводителя и дистрибьютора и рассматривается не как системно-организованная структура, а как совокупность элементов цепи, обладающей способностью пересматривать значения этих элементов, покидать сеть без вреда для ее жизнеспособности [2].

Основной принцип работы с этим подходом реализован в главных идеях, логике и предпосылках их реализации, их преимуществах и недостатках, возможности и ограничениях.

Если изменить и дополнить спектр анализа, то сетевой подход также можно

рассмотреть как усиление функции кластерного подхода, разработанного М. Портером [5].

С помощью кластерного подхода можно создать успешную региональную модель бизнес-специализации. Различные организации, в том числе транснациональные автомобильные компании, правительственные службы, академические институты извлекают выгоду из своей географической сосредоточенности, т.к. их взаимовыгодное сотрудничество позволяет обратить инновации в бизнес-процессы, организовать все стадии производства и продаж. Тем не менее компании зачастую ведут политику, в соответствии с которой не все стадии производства, сборки располагались в географической близости. Так как преграды для отдаленных и глобальных транзакций резко снизились благодаря инновациям в технологии и логистике (рост применимости Интернета и услуг по доставке в течение короткого времени), то стало более возможным делегировать отдельные операции в страны и регионы с соответствующим опытом или низкими издержками. Примером может служить распределение производственных процессов в различных странах в целях снижения таможенных, налоговых, транспортных издержек, создания дополнительных рабочих мест в этих странах и, как следствие, получение преференций от государственных правительственных служб.

Технологические платформы как дополнение кластерного подхода также постепенно становятся инновационным производственным стандартом. Так как многие операции переданы в аутсорсинг как в стране, где юридически располагается автомобильный производитель, так и за рубежом, можно представить степень, до которой изменился производственный процесс. В ряде стратегических и проектных документов платформы и кластеры представлены как связанные между собой инструменты, что отражает зарубежный опыт в этой сфере. В то же время практическая реализация обеих мер пока сильно отличается от «модельных» представлений, и с этой точки зрения технологические платформы и инновационные кластеры пока еще представляют собой разрозненные инструменты, находящиеся в неопределенной позиции по отношению друг к другу [1].

В условиях острой международной конкуренции автомобильных производителей очевидно, что все компоненты производственной цепочки должны быть легко доступными на одной территории. Анализ данной модели привел нас к выводу, что основной принцип кластерного подхода

остается неизменным – разные этапы производства могут выполняться различными организациями, но это может происходить в условиях географической отдаленности. Надо отметить, что и М. Портер признает влияние глобализации на процесс производства. Так, он пишет, что «многие традиционные аргументы в пользу существования кластеров, основанные на рассмотрении агломераций, оказались устаревшими в результате глобализации источников снабжения и рынков сбыта» [4].

Модель управления на основе технологических платформ на данном этапе узко специализирована в определенных областях и не имеет широкого распространения, особенно в управлении транснациональными компаниями (ТНК), в том числе автомобильными. Поэтому ее нельзя рассматривать как полную замену кластерной модели, но стоит проанализировать возможность объединения двух этих моделей с целью создания наиболее эффективной системы управления. Что касается пропорции, в которой следует отдавать предпочтение сетевому подходу в рамках той или иной модели, то необходимо выполнять мониторинг ситуации и предпосылок развития региональных или глобальных кластеров и сетей.

Плановый подход является наиболее распространенной моделью управления фирмами. Основатели классической школы рассматривают отношения между производителями и покупателями как взаимоотношения на «расстоянии вытянутой руки» с позиций функциональной специализации и силы влияния [9]. Плановый подход разработан на основе западной системы стратегического менеджмента. При использовании этого подхода стратегические решения принимаются на основе использования данных, полученных в ходе проведения специально организованных маркетинговых исследований и основанных на научных методах сбора и обработки полученной информации данных. Такой подход требует тщательного анализа, но предполагает наименьшие риски; в автомобильных компаниях подходит для продвижения модельного ряда премиальных автомобильных брендов, также отмечается наличие этого подхода для автомобильных марок, которые продаются на внутреннем рынке и являются невостребованными для экспорта.

Планирование и разработка менеджерами сложных стратегических планов считается единственно возможным способом организации взаимодействия фирмы с внешней средой и определения направления ее развития. В рекомендациях классической маркетинговой теории стратегию

предлагается формулировать на основе оценки текущего и прогнозируемого состояния внешней среды и внутренних ресурсов фирмы. При этом подчеркивается особая роль адаптации предприятия к его окружению, необходимость ясно формулировать цели, разрабатывать планы и контролировать результаты их реализации.

В данную работу предпринимательский подход был включен по двум причинам. Во-первых, зачастую компании и особенно предприниматели неохотно занимаются планированием. Считается, что планирование труднее осуществлять в небольших по размерам фирмах из-за более низкого уровня образования менеджеров и недостаточного внимания к маркетинговым проблемам. Альтернативная точка зрения заключается в том, что средние и малые фирмы не нуждаются в формальном планировании, поскольку планы существуют в неформальной форме в голове владельца или менеджера, который является центральным звеном компании и больше ориентирован на активное действие на рынке, нежели на планирование [7].

Во-вторых, экономическая ситуация в России в течение длительного периода времени характеризуется нестабильностью, что делает долговременное планирование трудным осуществимым. Поэтому развитие способности к действию является одной из альтернатив, которая позволяет компании быстро реагировать на рыночные возможности и справляться с проблемами. Менеджеры российских организаций имеют высокий потенциал адаптации и в условиях неопределенности рыночной среды они рассматривают предпринимательский подход как эффективную управленческую модель [3].

Подход, ориентированный на действие, описывает наиболее активное и интерактивное поведение фирм на рынке. Достаточно сложно с большой точностью охарактеризовать менеджера, ориентированного на действие. Скорее, это предприниматель в понимании австрийской экономической школы [8]. Этот подход ориентируется и на практику японских менеджеров, активно действующих на рынке [6]. Предприниматель характеризуется высокой способностью применять появляющиеся на рынке возможности, развитой интуицией и высокой способностью к действию.

Для предпринимателя, ориентированного на действие, планирование представляет малозначительный интерес. Его активность основывается на эмоциональной устойчивости и уверенности в принимаемых решениях, которая основана на

значительном опыте работы в конкретном бизнесе. Поэтому топ-менеджеры предпочитают действие, основанное на интуитивных идеях, посредством реализации которых они приобретают необходимый опыт. Достоинством активно действующего менеджера является инновационность, склонность к рациональному риску, ориентация на максимальное использование рыночных возможностей. Предпринимательский подход недостаточно отражен в литературе, потому что менеджер, ориентированный на активные действия, трудно вписывается в широко распространенные теоретические модели. Благодаря высокой способности к активным действиям предприниматель оказывается на несколько шагов впереди других.

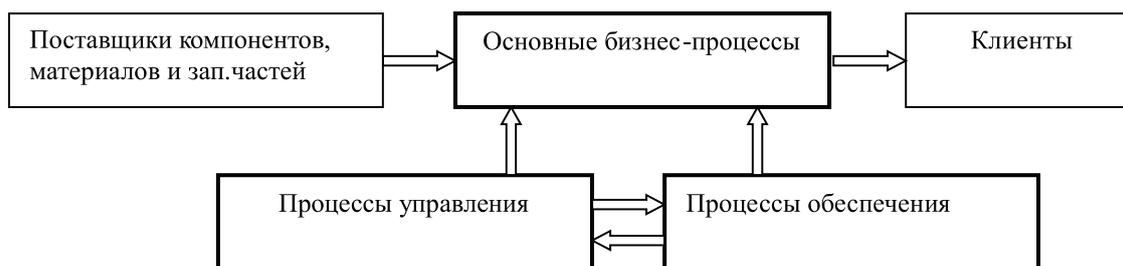
Предпринимательский подход к управлению наиболее характерен для мелких и средних организаций, занимающихся реализацией и обслуживанием автомобилей, но отдельные виды деятельности крупных автомобильных производителей также обязаны предпринимательскому подходу. Примером может служить ОАО «АвтоВАЗ» с недостаточно проработанной системой стратегического планирования, при этом активно занимается перераспределением зон ответственности и активов в рамках различных предпринимательских структур. Альтернативой стратегическому планированию для компании является формирование способности адаптироваться и оперативно реагировать на новые возможности и любые проблемы, с которыми она сталкивается на рынке.

Основными чертами процессного подхода являются: широкое делегирование полномочий и ответственности исполнителям; сокращение количества уровней принятия решений; повышенное внимание к качеству продукции или услуг и работы предприятия; формализация технологий выполнения бизнес-процессов с целью их автоматизации.

Ниже рассмотрим взаимодействие бизнес-процессов к управлению автомобильными производителями:

- основные бизнес-процессы, направленные на производство автомобилей;
- обеспечивающие бизнес-процессы, необходимые для осуществления основных бизнес-процессов;
- бизнес-процессы, отвечающие за развитие и управление.

Графически в виде блок-схемы бизнес-процессы в соответствии с процессным подходом представлены на рисунке (стрелками указаны направления их взаимодействия с внешней средой).



Общая модель процессного управления предприятием

Значимость каждого из процессов выявляется на стадии системного их описания. Одновременно происходит освобождение от лишней, выполняемой по привычке деятельности. На основании результатов этого этапа выбираются ключевые процессы, что необходимо для создания информационной системы предприятия.

Перед крупными автомобильными компаниями в условиях жесткой конкуренции встает вопрос о максимально корректном и долгосрочном планировании наиболее нестандартных ходов в развитии деятельности. При этом необходимо в наиболее полном представлении охвата информационной поля выстраивать цепочки взаимодействия производственного центра, процессов обеспечения и рынка сбыта автомобилей, а также дополнительных способов получения прибыли. Техника форсайта является наиболее обусловленной математически, основанной на экспертном мнении значительного количества специалистов в профильной и смежных отраслях, учитывает политические особенности и дает достаточно точный прогноз развития компании на 20–30 лет. На наш взгляд, существуют примеры проявления форсайт-подходов к управлению крупными автомобильными компаниями, например, компания Honda Motor Company при разработке системы развития продаж приняла решение создания отдельного бренда Acura с целью выхода непосредственно на американский рынок. Это произошло именно тогда, когда в США резко выросли цены на нефть, и потребительская активность сместилась в сторону экономичных автомобилей. При этом жители страны привыкли эксплуатировать вместительные и комфортные автомобили с эффективным дизайном. Американские автомобили уже не подходили этим критериям, и произошло смещение спроса в сторону более экономичных, эргономичных и надежных автомобилей марки Acura на базе Honda, чем автомобилей отечественного автопрома.

Форсайт как подход к управлению крупной автомобильной компании может быть

рассмотрен в качестве основного, но стоит отметить, что данный подход требует колоссальных затрат на постановку задач, организацию процесса, обработку данных и внедрение. При этом, учитывая эксклюзивность разработанных предложений и инноваций, затраты на организацию форсайта могут быть незначительными. Ниже представлена таблица, кратко характеризующая каждый из рассмотренных подходов к управлению автомобильными компаниями и учитывающая ключевые различия этих подходов (табл. 1).

Исходя из данных представленной таблицы, видно, что каждый из подходов имеет те или иные недостатки и ограничения и не может использоваться в управлении автомобильной компанией в полной мере. Тем не менее политика управления некоторыми автомобильными компаниями имеет ярко выраженные аспекты, в соответствии с которыми можно их разделить в рамках рассмотренных подходов к управлению (табл. 2).

Таким образом, можно выявить некую закономерность между уровнем продаж, динамикой развития и расширения дилерских сетей, подходу к формированию сетей и подходом к управлению. Ряд наиболее продаваемых автомобильных брендов, таких как Toyota, Renault, Hyundai и других, имеют наиболее развитую сервисно-бытовую сеть, а подход к управлению характеризуется как сетевой, поскольку очевидно наличие кластерного подхода к развитию деятельности. Также все эти компании имеют производства на территории России, ориентируются на потребительские ниши, выстраивают долгосрочные доверительные отношения со своими партнерами и клиентами. За счет постоянного снижения издержек и наращивания объемов сбыта сетевые компании имеют наибольшую прибыль от своей деятельности. Но если бы эти компании использовали только сетевой подход к ведению бизнеса, то не смогли бы занимать лидирующие позиции на рынке продаж и обслуживания автомобильной техники, поэтому можно предположить, что в арсенале

средств к управлению у данных компаний имеются также другие рассмотренные в данной статье подходы. Результативность деятельности зависит от той пропорции,

в которой компания использует совокупность представленных подходов и в какой интервал времени, насколько оперативно принимаются управленческие решения.

Таблица 1

Характеристики подходов к стратегическому управлению

Признаки	Подход к управлению				
	Сетевой	Плановый	Процессный	Предпринимательский	Форсайт
Требования к менеджуре	Коммуникабельность, доверие, надежность, мягкость и гибкость в управлении	Аналитический ум; поддержание и создание порядка, тотальный контроль, жесткость в управлении	Должен осуществлять исполнение функций планирования, мотивации, контроля, организации	Активность, независимость, способность рисковать, развитая интуиция, инновационность, умение предвидеть и вдохновлять	Высокий уровень организованности, дальновидность, ярко выраженные лидерские качества
Характеристика деятельности	Поиск партнеров, постепенное развитие	Планирование и исполнение планов	Непрерывное исполнение взаимосвязанных управленческих функций	Периодическое развитие, поиск и активное действие	Создание перспективного видения дальнейшей деятельности
Отношение к среде	Формирование долгосрочных отношений с минимальными издержками	Принятие и адаптация, сбор информации для принятия решений	Сбор информации, разработка, принятие решений, разъяснение решений	Постоянный поиск новых возможностей, высокая активность во взаимодействии с партнерами	Рассматривает все возможности для развития и взаимодействия с контрагентами
Функции маркетинга	Маркетинг используется для взаимоотношений по обеспечению устойчивости и развития бизнеса	Маркетинг является стратегическим инструментом, формирование потенциального спроса в долгосрочной перспективе	Применение стратегического маркетинга для планирования, тактического маркетинга для стимулирования рынка сбыта	Использование тактического, информационного маркетинга как инструмента продвижения новых идей, привлечения инвестиций	Использование знаний маркетинга для анализа и на экспертном уровне
Преимущества подхода	Использование и развитие сети взаимоотношений с партнерами, быстрое расширение географии деятельности	Наличие эффективной системы планирования, стабильность, сильная организация	Высокое качество принимаемых решений, обеспечение стратегической направленности	Способность быстро реагировать на рыночные изменения, принимать решения	Загрывает большой объем информации, обеспечивает точный прогноз на длительный срок, ставит глобальные цели
Недостатки и ограничения	Не позволяет проследить динамику социальных структур, уделяет мало внимания вариативности сетей	Одностороннее развитие, рассмотрение управления ограничивается только одним его аспектом	Разработка и внедрение стандартов, ведение большого объема документации	Предполагает наличие лидера, авторитарного стиля управления, развитие в ограниченных объемах	Требует больших затрат на организацию мероприятия, обработку информации, доступен только для крупных организаций

Таблица 2

Показатели масштаба бизнеса автомобильных производителей и доминирующая система управления

Автомобильный бренд	Количество дилеров в России	Количество официальных представителей	Продажи за 2012 год в России, тыс. шт.	Системы управления
Toyota	85	15	153,485	Сетевой
Ford	103	32	131,196	Сетевой
Renault	143	47	266,674	Сетевой
Chevrolet	146	16	154,381	Сетевой
Kia	144	22	84,721	Сетевой
Bentley	4	0	0,224	Плановый
Lada	436	0	538,674	Предпринимательский
Audi	56	Нет данных	33,482	Процессный
Honda	59	11	24,185	Процессный
Mercedes-Benz	64	3	41,681	Процессный
Hyundai	127	17	176,301	Сетевой

Список литературы

1. Дежина И.Г. Технологические платформы и инновационные кластеры: вместе или порознь?: Научные труды № 164Р. – М., 2013. – С. 12.

2. Метелева Е.Р. Сетевой подход к управлению развитием городов: базовые понятия, ключевые положения, направления использования // Вопросы управления. – 2011. – № 2. – С. 85–95.

3. Попова Ю.Ф. Сетевые отношения на промышленных рынках: результаты исследования российских компаний // Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2010. – Вып. 1. – С. 139–165.

4. Портер М. Конкуренция: учеб. пособие / пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – С. 193, С. 495.

5. Global hubs and global nodes [электронный ресурс] // BioEconomy, 2008. URL: <http://bioeconomy.org/pubs/hubsandnodes.pdf>. (дата обращения 22.09.2007 г.).

6. Johanson J.K., Nonaka I. Market research the Japanese way // Harvard Business Review. – 1987. – № 65 (3). – P. 16–19.

7. Kuada J., Sorensen O.J. Planning Oriented Versus Action Based Approach to the Internationalization of Firms // Working Paper. Aalborg: Centre for International Studies, Aalborg University. – 1997. – № 22. – P. 38.

8. Reekey W.D. Industrial Economics. A Critical Introduction to Corporate Firm in Europe and America. – Hants.: Edward Elgar, 1989. – P. 186.

9. Stern L.W., El-Ansary A.I. Marketing Channels. 6th ed. – NJ.: Prentice Hall, 2001. – P. 592.

References

1. Dezhina I.G. Technology platforms and innovation clusters: together or separately?: Scientific papers № 164R. 2013. pp. 12.

2. Meteleva E.R. Network approach to managing urban development: basic concepts, key position, direction of use // Management Issues. 2011. pp. 85–95.

3. Popova Yu.F. Network relationships in industrial markets: results of Russian companies // Bulletin of St. Petersburg Univ. 2010. Issue. 1. pp. 139–165.

4. Porter M. Competition: tr. from English.: tutorial. M. 2000. p. 193, p. 495.

5. Global hubs and global nodes [электронный ресурс] // BioEconomy, 2008. URL: <http://bioeconomy.org/pubs/hubsandnodes.pdf>. (accessed 22 September 2007).

6. Johanson J.K., Nonaka I. Market research the Japanese way // Harvard Business Review. – 1987. no. 65 (3). pp. 16–19.

7. Kuada J., Sorensen O.J. Planning Oriented Versus Action Based Approach to the Internationalization of Firms // Working Paper. Aalborg: Centre for International Studies, Aalborg University. 1997. no. 22. pp. 38.

8. Reekey W.D. Industrial Economics. A Critical Introduction to Corporate Firm in Europe and America. Hants.: Edward Elgar, 1989. pp.186.

9. Stern L.W., El-Ansary A.I. Marketing Channels. 6th ed. NJ.: Prentice Hall, 2001. pp. 592.

Рецензенты:

Попович А.М., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой менеджмента, ФГБОУ ВПО «Омский государственный университет имени Ф.М. Достоевского», г. Омск;

Шумакова О.В., д.э.н., профессор, проректор по учебной работе, заведующий кафедрой экономики, бухгалтерского учета и финансового контроля, ФГБОУ ВПО «Омский государственный аграрный университет имени П.А. Столыпина», г. Омск.

Работа поступила в редакцию 31.01.2014.