

ПРАКТИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ СИТУАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ КОРПОРАЦИИ ПРИ РАЗЛИЧНЫХ ФАЗАХ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Э.Ф. Аунапу, В.А. Яшкин

В соответствии с законом необходимого разнообразия одним из путей обеспечения нормального регулирования может быть понижение уровня требований к управлению.

Если система не находится в кризисном состоянии, оно достаточно успешно применяется, когда в управлении системой четко определены предпосылки или применяются механизмы ситуационного планирования.

В том случае, если применяется простой механизм регулирования с разомкнутым циклом или регулированием по возмущению, предложенный У.Р. Эшби, в него вводится управляющее устройство *C* (рис. 1).

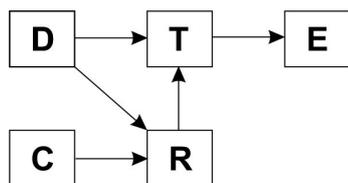


Рис.1. Схема кибернетического механизма регулирования с разомкнутым циклом и целевым управлением

Предположим, что *R* является совершенным регулятором. Если *C* выбирает в качестве цели *a*, то (через посредство *R*) *E* примет значение *a*, какое бы значение ни приняло *D*. Аналогично, если *C* выбирает в качестве цели *b*, исход *b* наступит при любом значении *D*, и т.д. Если теперь *C* выберет определенную последовательность *a, b, a, c, c, a* в качестве многоэтапной, или составной, цели, то эта последовательность будет осуществляться независимо от значений, принимаемых *D* на всем ее протяжении (для простоты мы принимаем, что все составляющие изменяются в такт друг другу). Таким образом, то обстоятельство, что *R* является совершенным регулятором, позволяет *C* полностью управлять выходом, несмотря на наличие помех со стороны *D*. Следовательно, совершенное регулирование исхода, осуществляемое *R*, дает возможность *C* полностью

управлять исходом. Подобным же образом снижение требований к управлению возможно при наличии в управляемой системе набора ситуационных планов.

Идея такого планирования, которая прежде занимала важное место в военном деле, выступила на передний план и в плановой деятельности современных гражданских организаций. Назначение такого плана – предусмотреть действия, которые организации следует предпринять в том случае, когда некоторые существенные предположения или прогнозы не оправдаются или окажутся недостаточно точными.

Понимаемое в самом широком смысле *планирование* – это работа, сознательно вписанная в текущую деятельность организационной системы и имеющая своей целью объективный учет будущего. Следовательно, чтобы обеспечить подлинно адаптивный характер управления, все виды планов (особенно на более низких уровнях иерархии) должны предусматривать действия на случай непредвиденных обстоятельств.

Также снижение требований к управлению возможно, если при управлении организацией в процессе определения целей и анализа внешней и внутренней среды выявлено максимальное количество предпосылок. В словарях определяют предпосылку так: все то, что не требует доказательств.

Предпосылки (допущения) содержат основную фоновую информацию, необходимую для стратегического планирования. Практически это защита посредством искусного противодействия (по У.Р. Эшби). Защита, которая получает информацию об идущих возмущениях, готовится к приходу этих возмущений, которые могут быть сложными и подвижными, а затем встречает их столь же сложной и подвижной защитой [1].

Этот способ У.Р. Эшби рассматривает следующим образом. Он вводит понятие таблицы *T*, которая имитирует «суровый» внешний мир или те же внутренние явления, которые предполагаемый регулятор должен при-

нимать как данные. Когда объем возмущений D принимает произвольное значение, R принимает значение, определяемое значением D , таблица определяет исход, который входит либо не входит в n . Обычно этот процесс повторяется. Тогда D и R принимают другое значение; определяется новый исход, который также может входить либо не входить в n . Если R – хороший регулятор, т.е. работает успешно, то R представляет собой такое преобразование возмущений D , что все исходы входят в n . В этом случае R и T совместно действуют в качестве барьера F (рис. 1).

Имитатором внешней среды может выступать прежде всего опыт, обобщенный и систематизированный в виде правил, норм, технологий, типовых процессов. К примеру, для технологических процессов применим опыт Ф.У. Тейлора, названный им «изучение работы». Одним из первых нововведений Тейлора было требование сбора и систематизации огромной массы знаний рабочих, их записи, классификации, кодификации, составления таблиц, анализа приемов работы, проведения экспериментов и сведение всей суммы знаний о приемах труда в законы, правила и даже математические формулы. Таким же образом можно разрабатывать модели ситуационного поведения при взаимоотношениях с потребителями на рынке.

Так, за последние годы один из крупнейших в России производителей промышленной продукции и боеприпасов – ОАО «Холдинговая компания «Барнаульский станкостроительный завод» – освоил большое количество новых наименований спортивно-охотничьих боеприпасов и сегодня позиционирует их на мировом рынке.

Самый крупный сегмент внешнего рынка спортивно-охотничьих боеприпасов – это США. К примеру, в средних городах Америки (с численностью до 1 млн. чел.) по приблизительным оценкам на 1000 чел. приходится 1 тир. Такой статистики не наблюдается ни в одном, даже более крупном, городе России. Любопытно, что в Америке есть тир, в которых можно охотиться на живых животных, – стрелку предоставляется возможность испытать острые ощущения. Это дорогой сервис, но привлекает многих. При помощи стрельбы американцы снимают стресс, любовь к оружию – их национальная особенность.

В других странах спрос на боеприпасы определяет, в первую очередь, тяга к промыслу. К тому же настоящий американец хочет быть уверен в своей способности себя защитить и умении владеть оружием.

Маркетинговая стратегия ОАО на рынке США, обладающем большой потенциальной емкостью, в последние годы проводится с явным акцентом в сторону постепенного увеличения цен реализации.

Данный факт разделил импортеров на четыре группы и предопределил соответствующую стратегию договорных отношений.

Первая группа – крупные импортеры, работа на рынке амуниции для которых является значительной частью их бизнеса. Такие компании хотя и восприняли увеличение цен с большим сопротивлением, но сохранили объемы заказов. Предполагается, что уровень объемов продаж с ними сохранится либо увеличится на 10–15%. По отношению к ним используется режим наибольшего благоприятствования и производятся шаги к сближению и организации совместного бизнеса – как на базе специальных соглашений, так и на более глубокой базе возможного создания совместных предприятий в долгосрочной перспективе. Учитывая то, что наибольший объем продаж должен быть получен от торговли именно с этими компаниями, предполагается возможность поставок части или всей продукции «под реализацию» с соответствующим страхованием сделок. Основанием для изменения условий платежа является их бухгалтерский баланс с крупным годовым объемом продаж и их стабильная работа с ведущими мировыми производителями боеприпасов.

Вторая группа – средние компании, обладающие сетью магазинов, которые периодически закупают в России небольшое количество патронов для расширения ассортимента. Для этой группы возможны разовые поставки определенной выборки ассортимента. У компаний второй группы оставлена возможность продаж по ценам более высоким, чем у компаний первой группы. Возможны поставки только после 100% предоплаты либо открытия аккредитивов. Необходимо оставить возможность использования заказчиками эксклюзивных упаковок, сделанных по их дизайну.

ПРАКТИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ СИТУАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ КОРПОРАЦИИ ПРИ РАЗЛИЧНЫХ ФАЗАХ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Третья группа – компании, для которых торговля амуницией не является основным видом бизнеса, основа существования которых – розничная торговля и эпизодическое осуществление демпинговых операций. По отношению к компаниям, классифицируемым применительно к третьей группе, торговой политикой предусмотрена активизация их взаимодействия по закупкам через партнеров первой группы, что позволит им оптимизировать закупочные цены для небольших партий патронов при разовых закупках.

Маркетинговая стратегия ОАО на рынке Европы связана с тем, что европейский рынок отличается от других мировых рынков наличием большого количества компаний-производителей (практически в каждой евро-пейской стране), выпускающих широкую но-менклатуру спортивно-охотничьих патронов высокого качества. В отличие от рынка США, на европейском рынке отсутствует оборот разбронированного стрелкового оружия с военных складов, также как и модернизированного из боевого гражданского оружия. В связи с этим на европейском рынке нет большого спроса на дешевые патроны калибров 7,62 мм, 5,56 мм со стальной гильзой и биметаллической оболочкой пуля.

При работе на рынке Европы действует и тот фактор, что законодательство стран Европы имеет ряд ограничений на импорт тех или иных калибров. Для успешного продвижения продукции компании ведется детальное изучение законодательной базы, охватывающей контроль по обороту оружия и боеприпасов в отдельных странах Европы.

Европейские фирмы-покупатели можно разделить на 3 основных группы. Первая группа – крупные импортеры-оптовики, приобретающие ежегодно по несколько партий больших объемов. Компании год от года увеличивают объемы закупок, включая в них новые типы изделий. Имеет место активное сотрудничество, информационный обмен. По отношению к фирмам, входящим в эту группу, применяется режим наибольшего благоприятствования и проводятся шаги к сближению на базе более плотного информационного обмена и специальных соглашений.

Вторая группа – производители патронов. У некоторых европейских предприятий – производителей патронов нет достаточных

мощностей для изготовления металлической лакированной гильзы к патронам 7,62x39, 7,62x39 BLANK (шумовой), 7,62x54 R, поэтому они периодически делают закупки некасюлированных гильз. Качество гильз и период подготовки и поставки заказа удовлетворяют заказчика, поэтому объемы закупок имеют тенденцию к росту. По отношению к компаниям второй группы необходимо развивать более тесное сотрудничество, предлагать участие в совместных научно-технических проектах, в комплексных проектах типа «Оружие – патрон», успешно используемых предприятием на внутреннем рынке с ведущими российскими оружейными заводами; а также рассмотреть перспективную возможность организации совместного производственного предприятия.

Третья группа – небольшие фирмы, которые периодически закупают маленькие партии патронов. Такие фирмы на данном временном отрезке не имеют потенциала для роста закупок, так как действуют в режиме удовлетворения спонтанных разовых потребностей. Некоторые из фирм данной группы имеют потенциал для перехода в группу №1. В компаниях третьей группы сохраняются традиционные отношения «продавец – покупатель». При получении от них заказов необходимо принимать их в работу только после анализа рисков.

Фирмы стран ближнего зарубежья также можно разделить на несколько групп. Первая группа – крупные импортеры-оптовики, имеющие высокий потенциал в части широко-масштабного снабжения патронами силовых структур своих государств.

Вторая группа – силовые структуры, закупающие спортивно-охотничьи патроны для учебно-тренировочных стрельб.

Третья группа – компании, которые делают эпизодические закупки продукции.

Концепция маркетинговой политики на рынке стран ближнего зарубежья характерна тем, что рынки этих стран имеют ряд положительных отличий от других зарубежных рынков, создающих большой интерес к интенсификации работы на этих сегментах внешнего рынка. В первую очередь – это единые либо очень близкие к России ментальность, язык, культура, позволяющие легко найти контакт с компаниями, занимающимися торговлей боеприпасами, поддержи-

вать дело-вые связи, совместно решать возникающие проблемы и т.д.

Следующим положительным фактором является то, что на руках охотников, спортсменов, работников охраны находится главным образом российское спортивно-охотничьи оружие, полностью адаптированное к выпускаемым ОАО патронам. Кроме того, имеется возможность поставок патронов, главным образом пистолетных, шумовых и обыкновенных с оболочечной пулей и свинцовым сердечником в адрес силовых структур указанных стран для учебно-тренировочных целей. Еще одним положительным фактором является то, что сформировавшиеся на этом рынке цены являются самими высокими по сравнению с ценами на других мировых рынках.

ЛИТЕРАТУРА

1. Эшби У.Р. Введение в кибернетику. М., 1959. – С. 294.