

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ ЧЕРЕЗ УСИЛЕНИЕ СЛАБЫХ СТОРОН ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

И.Г. Смирнова

Переход России от планово-директивной экономики к рыночной привел к появлению конкуренции практически во всех сферах деятельности хозяйствующих субъектов.

Внешняя среда, в которой приходится действовать российским компаниям, становится качественно иной: обострение конкурентной борьбы на насыщенном рынке ведет к повышению степени его неопределенности, а, значит, появляются непредсказуемые факторы риска.

Неожиданные изменения во внешней среде, требующие быстрой и адекватной реакции компании для поддержания и усиления своей конкурентоспособности, обостряют интерес к проблемам стратегического управления, что в особой степени касается и предприятий сферы услуг.

Существует большое количество определений понятия «услуга». Так Ожегов С.И. в толковом словаре русского языка характеризует услугу как действие, приносящее пользу, помощь другому или как создание бытовых удобств, предоставляемых кому-нибудь. Родников А.Н. в терминологическом словаре по логистике определяет услугу как особый вид продукции, удовлетворяющий общественные и личные потребности. Фатхутдинов Р.А. дает определение услуге как результату взаимодействия исполнителя и потребителя и собственной деятельности исполнителя по удовлетворению потребностей потребителя. Ф.Котлер относит к услуге любое мероприятие или выгоду, которое одна сторона может предложить другой и которое в основном неосвязаемо и не приводит к завладению чем-либо. Производство услуг может быть, а может и не быть связано с товаром в его материальном виде.

Услуга отличается от товара и в то же время является товаром, так как имеет свою цену или ценность. Для услуги в сфере нематериального производства присущи следующие пять характеристик:

1) неосвязаемость. Услуги неосвязаемы, то есть их невозможно продемонстрировать, транспортировать, хранить, учитывать и упаковывать до момента приобретения. Можно лишь описывать преимущества, которые могут быть получены в результате приобретения услуги. Неосвязаемость

услуги вызывает сложность и у поставщика услуги, так как он не может продемонстрировать ее, и у потребителя услуги, так как он находится в состоянии неопределенности. Трудно оценить качество услуги до ее получения, а в некоторых сферах и после получения услуги;

2) неразрывность производства и потребления, т.е. отличительной чертой услуги является то, что ее невозможно произвести заранее и хранить как товар. Данный фактор ставит в затруднительное положение покупателя услуги, так как становится невозможным проведение сравнений между конкурирующими предложениями;

3) неотделимость от источника, т.е. услуга неотделима от своего источника, в то время когда товар в материальном виде может существовать независимо от присутствия или отсутствия его источника. Данный фактор приводит к тому, что количество потребителей услуги ограничено и необходимы специальные механизмы или мероприятия для преодоления данных ограничений;

4) непостоянство качества, т.е. качество услуг может колебаться в широких пределах в зависимости от их поставщиков, а также времени и места оказания услуг. Качество услуги может меняться даже в тех случаях, когда услугу оказывает одно и то же лицо, организация или фирма;

5) несохраняемость, т.е. услугу невозможно хранить, услуга имеет «однократный сиюминутный» характер.

Одной из отличительных свойств услуги от товара является то, что в процессе продажи услуги возникает личный контакт между продавцом и клиентом. При продаже товара производящая организация может и не иметь контакта с покупателем, переложив функцию продажи товара. Данное отличие требует особых навыков персонала предприятия работающего в сфере услуг. В этом случае целесообразно применить понятие «конкурентоспособности персонала». При оценке конкурентоспособности персонала Фатхутдинов Р.А. подразделяет его на три категории: рабочий, специалист, менеджер. Сами конкурентные преимущества определяются внешними или внутренними условиями. Для специалиста работающего в конкурентной среде характерно стремление быть конкурентоспособным. Способность быть конкурентоспособным в соответствующей среде зависит от способностей самого специалиста. Внешние условия Фатхутдинов Р.А. относит к наиболее важным при определении конкурентоспособности специалиста. Специалисты с меньшей конкурентоспособностью будут стремиться, подтянутся к специалистам с наивысшей конкурентоспособностью.

Внутренние конкурентные преимущества персонала подразделяются на наследственные (талант, гениальность, способность к данному виду деятельности, физические данные и др.) и приобретенные (деловые качества, интеллигентность, характер, общительность, коммуникабельность и др.).

Успех любой организации в большой мере зависит от эффективности менеджмента данной организации. Менеджер или менеджеры различного

уровня в свою очередь являются персоналом организации. Конкурентоспособность менеджера Фатхутдинов Р.А. определяет как преимущество менеджера по отношению к другому менеджеру, характеризующееся умением разработать систему обеспечения конкурентоспособности данного объекта, управлять коллективом по достижению целей системы. Для достижения этих преимуществ от менеджера требуются знания и умения формирования и работы с коллективом, организации и мотивации труда.

Сущность стратегического управления заключается, по нашему мнению, в постоянном пересмотре ответов на следующие вопросы:

- где сейчас находится организация;
- в каком направлении она должна развиваться в будущем;
- как она собирается попасть в то положение, где ее хочет видеть руководство.

Стратегический подход к управлению деловыми организациями начал использоваться во всем мире еще в 20–30 гг. XX столетия. Но особенно интенсивно процесс перехода к управлению на основе развития начался в 60-е годы, когда обострилась конкуренция европейского и американского бизнеса с Японией и компании вынуждены были перестраивать свою деятельность с учетом новых реалий. Вот тогда-то и потребовался подход, который бы обеспечил возможность компаниям своевременно адаптироваться к внешним как благоприятным, так и неблагоприятным условиям, прогнозировать альтернативные варианты развития компании и управлять этим развитием, используя новые методологии предвидения и моделирования тенденций изменений макро и микро окружения. Так в лексикон менеджмента вошло понятие стратегического управления. Еще одним важным аспектом стратегического управления стало внимание к тенденциям изменения внутренней среды компании и, прежде всего, к интересам и устремлениям ее персонала.

В полном объеме стратегический анализ доступен лишь очень крупным компаниям. Однако, в условиях динамично изменяющейся среды, даже для сравнительно небольших предприятий, одной интуиции руководителя становится недостаточно для успешных действий на рынке. Этим обусловлена необходимость постановки в таких компаниях ограниченных, более «дешевых» вариантов выработки стратегий. Но и для крупных компаний «очень часто затраты на количественное обоснование выбора целей и стратегий, гораздо выше эффекта от их преимуществ, по сравнению с более простыми «качественными» методами» (Э. Деминг).

Поэтому как основной инструмент регулярного стратегического управления многие компании выбирают матрицу «качественного» стратегического анализа, которую называют матрицей SWOT.

SWOT-анализ – это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

Сильные стороны (Strengths) – преимущества организации.

Слабости (Weaknesses) – недостатки организации.

Возможности (Opportunities) – факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке.

Угрозы (Threats) – факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Сильные стороны предприятия – то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т.п.

Слабые стороны предприятия – это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, что пока не удается по сравнению с другими компаниями и ставит предприятие в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий спектр предоставляемых услуг, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.

Рыночные возможности – это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий, рост уровня доходов населения и т.п. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые может использовать предприятие.

Рыночные угрозы – события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

Самое привлекательное, в этом методе то, что информационное поле формируется непосредственно самими руководителями, а также наиболее компетентными сотрудниками компании на основании обобщения и согласования собственного опыта и видения ситуации.

Оценка сильных и слабых сторон предприятия по отношению к возможностям и угрозам внешней среды как раз и определяет наличие у фирмы стратегических перспектив и возможность их реализации. Понятно, что при этом будут возникать препятствия (угрозы), которые необходимо преодолевать. Для предприятий сферы услуг главной составляющей стратегии является усиление слабых сторон, связанных с качеством предоставляемой услуги и квалификацией персонала.

Правильно и вовремя принятые стратегические решения играют сегодня ключевую роль в успешной деятельности организации. В конечном счете, именно они оказывают решающее влияние на конкурентоспособность предприятия в целом.