

Н.А. Лукьянова

КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Рекомендовано в качестве учебного пособия
научно-методическим семинаром
кафедры социологии, психологии и права

Издательство
Томского политехнического университета
2011

УДК 000000
ББК 00000
С00

Лукьянова Н.А.

С00 Конкурентные стратегии в менеджменте: учебное пособие [электронный ресурс] / Н.А. Лукьянова – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. – 100 с.

В пособии изложены научные основы теории конкуренции в практике менеджмента. Дано методологическое обоснование разработки конкурентных стратегий в процессах управления организацией.

Предназначено для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» и «Документационное обеспечение в управлении» всех форм обучения для подготовки к экзаменам и зачетам, а также для текущего контроля знаний на практических занятиях и в ходе самостоятельной работы.

**УДК 000000
ББК 00000**

Рецензенты

Доктор философских наук, профессор ТПУ
Л.И.Иванкина

Кандидат философских наук, доцент
З.Т. Дмитриева

© Лукьянова Н.А., 2011
© Томский политехнический университет, 2011
© Оформление. Издательство Томского
политехнического университета, 2011

Содержание

	Введение	3
Раздел 1	Конкуренция – основа современного менеджмента	4
Раздел 2	Модели конкуренции М.Портера	24
Раздел 3	Стратегии в менеджменте	41
Раздел 4	Формирование стратегии конкурентоспособности организации	62

Введение

Конечная цель всякой фирмы – победа в конкурентной борьбе. Победа не разовая, не случайная, а как закономерный итог постоянных и грамотных усилий фирмы. Достигается она или нет – зависит от конкурентоспособности товаров и услуг фирмы, т. е. от того, насколько они лучше по сравнению с аналогами – продукцией и услугами других фирм. Научных работ, посвященных вопросам конкурентоспособности и ее управлению, опубликовано достаточно - много как в отечественной, так и в зарубежной печати. Многообразие публикаций отражает объективную сложность предмета научного исследования.

Ни одно предприятие не может достичь превосходства над конкурентами по всем коммерческим характеристикам товара и средствам его продвижения на рынке. Необходим выбор приоритетов и выработка стратегии, в наибольшей степени соответствующей тенденциям развития рыночной ситуации и наилучшим способом использующей сильные стороны деятельности предприятия. В отличие от тактических действий на рынке стратегия конкуренции должна быть направлена на обеспечение преимуществ над конкурентами в долгосрочной перспективе, оцениваемой в 3-5 лет.

Конкурентный анализ включает два основных этапа:

- определение главных конкурентных сил в отрасли;
- формулирование основных вариантов конкурентных стратегий.

Признанным лидером разработки конкурентного анализа является профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер, автор основных моделей по определению главных сил конкуренции и вариантов конкурентных стратегий.

РАЗДЕЛ 1. КОНКУРЕНЦИЯ – ОСНОВА СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1 Понятие конкурентоспособности

Для того, чтобы определить понятие "конкурентоспособность" как экономическую категорию следует рассмотреть следующие вопросы:

- каким компонентам экономической системы присуще свойство конкурентоспособности;
- каким образом это свойство связано с другими, уже известными свойствами экономических объектов;
- в каких ситуациях целесообразно принимать во внимание конкурентоспособность;
- каков круг задач, требующих решения в процессе анализа конкурентоспособности экономических объектов;
- каковы методы и средства решения задач, связанных с конкурентоспособностью экономических объектов.

Для ответа на поставленные вопросы попытаемся выделить в ситуации конкуренции ее основные компоненты. Известно определение конкуренции, приведенное в Законе РФ "О конкуренции": это состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке.

Рыночная конкуренция или конкуренция в самоорганизующейся экономической системе - это борьба фирмы за ограниченный объем платежеспособного спроса со стороны потребителей, ведущаяся фирмами на доступном им сегменте рынка. Против ожидания приведенные определения не дают возможности каким-либо образом вывести особенности конкурентоспособности как исследуемой категории. Очевидно, требуется проведение анализа на иных основах. Мало найдется экономических понятий, относительно которых разногласия носили бы столь выраженный характер. Понимая, что свойство конкурентоспособности изделий объективно существует, и в то же время, ощущая отсутствие единства взглядов в этом вопросе, очень многие исследователи стремятся оперировать релевантной терминологией, не объясняя, что же они, собственно, имеют в виду. Более того, отдельные авторы (например, проф. Ю.Кормнов)¹ утверждает, что универсального определения конкурентоспособности нет и быть не может, а все зависит от того, применительно к какому объекту (предмету) или субъекту оно относится. Одной из первых отечественных работ весьма полных по охвату различных аспектов конкурентоспособности является монография Г.Долинского и И.Соловьева.² В данной работе понятие конкурентоспособности совершенно оправданно анализируется в сопоставлении с другой важнейшей технико-экономической категорией качеством продукции. *Во-первых*, указывается, что конкурентоспособность продукции определяется совокупностью только тех ее свойств, которые представляют интерес для потребителя и обеспечивают удовлетворение определенных его потребностей. *Во-вторых*, предлагается оценивать конкурентоспособность в сопоставлении параметров рассматриваемого изделия, изделия конкурента и требований потребителя. *Третьим* существенным тезисом, который предлагается в анализируемой работе, является тезис о необходимости и возможности оценки конкурентоспособности неоднородных продуктов.

Таким образом, в этой работе выделяются следующие смыслообразующие признаки понятия конкурентоспособность:

¹ Кормнов Ю. Международная кооперация - крупный резерв развития экономики России / Ю.Кормнов, Н.Кузнецова // Экономист. - 1995. - N 4. - С.33-42.

² Долинская, М.Г.; Соловьев, И.А. Маркетинг и конкурентоспособность Издательство: М.: Стандарты промышленной продукции - 1991 г. - 128 с.

- соответствие свойств продукции и потребностей потребителя (тождество свойств качества и конкурентоспособности);
- наличие трех смыслообразующих элементов конкурентоспособности - потребителя, продукта и продукта-конкурента (различие свойств качества и конкурентоспособности);
- тождественность разнородных продуктов в плане конкурентоспособности (развитие категории качества).

Итак, в процессе исследования конкурентоспособности как обобщенной экономической проблемы следует учитывать следующие факторы:

- необходима, прежде всего, количественная оценка экономических объектов, являющихся носителями свойства конкурентоспособности, без чего поддержание уровня конкурентоспособности, его повышение носит субъективный характер;
- универсальное общепринятое понятие конкурентоспособности отсутствует;
- к числу основных параметров, которые определяют уровень конкурентоспособности, относятся многослойность, относительность и конкретность;
- конкурентоспособность определяется с использованием результатов сопоставлений как предприятий, так и их продуктов;
- сопоставление экономических объектов в процессе сравнительного анализа конкурентоспособности должно удовлетворять требованиям полноты и корректности.

Следовательно, если обобщить высказываемые различными авторами взгляды на конкурентоспособность фирм и организаций, можно сделать вывод, что конкурентоспособными считать можно те хозяйствующие субъекты, которые функционируют эффективно или же предоставляют потребителю конкурентоспособные товары и услуги. Эксперты международной организации <Всемирный экономический форум>, выделяют большое количество экономических факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность экономики в целом. Их насчитывают несколько сот. К ним, в числе прочих, относятся:

- эффективность промышленности;
- степень рыночной ориентации;
- динамизм финансовой системы;
- человеческие ресурсы;
- природные ресурсы;
- социально политическая стабильность и т.д.

С точки зрения здравого смысла указанные группы факторов, несомненно, сказываются на конкурентоспособности национальных экономик, но механизм такого воздействия остается необъясненным. Подводя итог рассмотрению существующего положения дел в проблематике

конкурентоспособности, можно сделать следующие выводы. Прежде всего, очевидно, что *конкурентоспособность* - это свойство практически любых экономических объектов. Независимо от физической природы и выполняемых функций все изделия, а также производственные системы их изготавливающие и использующие, могут рассматриваться в контексте проблемы конкурентоспособности, причем такой аспект анализа диктуется не абстрактными соображениями, а сугубо практическими интересами конкретной экономической деятельности. Далее, конкурентоспособность, видимо, может в определенных условиях оказаться тождественной таким экономическим категориям, как качество, или эффективность. Отсюда следует, что с операционной точки зрения для решения проблемы конкурентоспособности могут привлекаться традиционные теоретические и практические методы и средства решения экономических задач, связанных в той или иной степени с проблематикой качества и эффективности.

Из сказанного непосредственно вытекает, что конкурентоспособность является категорией динамической, причем ее динамика обусловлена, прежде всего, внешними факторами, значительная часть которых может рассматриваться как управляемые параметры.

1.2. Составляющие конкурентоспособности

Чтобы создать конкурентоспособное предприятие, надо не просто модернизировать производство и управление, но и четко знать, для чего это делается, какая цель должна быть достигнута.

В целом можно выделить ***четыре основных*** уровня или степени конкурентоспособности предприятия. Руководство предприятия ***первого*** уровня рассматривает организацию управления как нечто внутренне нейтральное. Свою роль руководители видят только в том, чтобы давать продукцию, не заботясь ни о каких сюрпризах для конкурентов и потребителей. Они настолько уверены в совершенстве конструкции или техническом уровне своей продукции, в явных преимуществах ее по сравнению с изделиями конкурентов, в мощи своих сбытовых подразделений и службы маркетинга, что готовы осчастливить покупателя, лишь поставляя заявленные в рекламе товары. Любые дополнительные улучшения на производстве или в управлении считаются излишеством.

Хотя такой подход в высшей степени наивен, он может принести предприятию успех, если оно сумеет найти на рынке нишу, которая убережет от немедленной конкуренции. Но как только предприятие или фирма начинают расти, увеличивать масштабы своего производства, может случиться следующее: предприятие перерастет нишу рынка, на которую первоначально работало, и вступит в конкуренцию на другом его сегменте или первоначальная ниша разовьется в растущий рынок и станет привлекательной для других производителей. Тут уже одним умением просто выпускать продукцию не обойдешься. Нужно позаботиться о получении сравнительных преимуществ, о том, чтобы превзойти стандарты, предложенные конкурентами в области цен,

издержек производства, качества, точности поставок, уровня обслуживания и т. п.

Поэтому компании **второго** уровня (степени) конкурентоспособности стремятся сделать свои производственные системы "внешне нейтральными". Это означает, что предприятия должны полностью соответствовать стандартам, установленным их основными конкурентами. Они стремятся максимально заимствовать технические приемы, технологии, методы организации производства у ведущих предприятий отрасли и использовать у себя, приобретать сырье и материалы, полуфабрикаты и комплектующие изделия из тех же источников, что и их главные конкуренты. Они следуют тем же принципам и подходам в управлении качеством продукции и в контроле за уровнем запасов и внутрипроизводственных заделов, устанавливают такие же по характеру отношения с работниками на своем производстве. Мало того, они стремятся пригласить к себе на работу, если понадобится, управляющих и специалистов, особенно инженерно-технических работников, из других компаний этой же отрасли, полагаясь в основном на их квалификацию и чисто профессиональные качества, без учета специфики конкретного предприятия или производства. И некоторые компании неизбежно оказываются в ситуации, когда подобные стереотипы делового поведения, целиком базирующиеся на заимствовании передового опыта, уже не работают, не прибавляют конкурентоспособности предприятиям данной фирмы даже при незначительном усилии внутриотраслевой конкуренции.

Перед руководством таких компаний неизбежно встает вопрос: если их предприятия имеют другие сравнительные преимущества в конкуренции на рынке, чем их основные соперники, то почему нужно обязательно придерживаться общих стандартов производства, установившихся в отрасли?

Те, кто находит правильные ответы, обычно эволюционируют до **третьего** уровня конкурентоспособности, управление начинает активно воздействовать на производственные системы, содействует их развитию и совершенствованию. Производство становится, так сказать, "поддерживаемым изнутри" всеми другими подразделениями организации

Иначе говоря, успех в конкурентной борьбе становится уже функцией не столько производства, сколько управления, и чуть ли не целиком зависит от качества, эффективности управления и организации производства в самом широком смысле. Это может быть и более экономичный аппарат управления, и более высокая оперативность в принятии решений, лучшая мотивация работников и т. п.

Производственная система в такого рода компаниях становится, так сказать, "поддерживаемой извне", эффективность ее определяется не столько внутренними факторами, включая управленческие (например, идеальное производственное планирование или управление качеством), сколько внешними (качество организации и эффективность самой системы управления).

Компании, которым удалось достичь этой **четвертой** степени конкурентоспособности, оказываются впереди конкурентов на многие годы. Они не только стремятся копировать опыт других фирм данной отрасли, не просто хотят превзойти самые жесткие из существующих здесь стандартов, но

готовы бросить вызов любому конкуренту в любом аспекте производства или управления. Именно они и называются предприятиями с производством мирового класса.

Конечным результатом, как считают управленческие стратеги Запада, должно стать создание производственных систем нового поколения, которые будут работать в режиме так называемого "нововведенческого конвейера". Суть этого подхода заключается в том, чтобы нацелить предприятия, **во-первых**, на постоянное внедрение в производство новых, более совершенных изделий, **во-вторых**, на неуклонное сокращение всех видов затрат на производство продукции, **в-третьих**, на повышение качественных и потребительских характеристик при снижении цен на выпускаемые изделия.

Чтобы в наиболее короткие сроки с минимальными вложениями выйти на намеченные рубежи, многие западные компании собираются сосредоточить усилия на **трех главных** направлениях, комплексной автоматизации производственных процессов, совершенствовании форм и методов управления, включая организацию производства и развитие технико-экономической базы, развитию кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, активности и лояльности каждого работника. Именно такая конкуренция ресурсов считается наиболее перспективной для того, чтобы создать адаптивные производственные системы нового поколения, которые еще недавно существовали только в теории.

Особенностью действия первой из них является разработка такой технологии и такой организации производства, чтобы изготавливать любые, даже самые сложные изделия на основе стандартов, простых и легко управляемых наборов операций, осуществляемых на универсальном, гибком и в широком диапазоне переналаживаемом оборудовании. **Основная идея** японского подхода состоит в том, чтобы при общей ориентации на повышение уровня автоматизации в максимальной степени упростить и рационализировать работу производственных подразделений, благодаря тщательной подготовке производства добиться минимизации числа отклонений и четко рассчитанного хода производственного процесса.

Второй "секретной" пружиной новой стратегии является создание организационно-управленческих условий для того, чтобы все или подавляющее большинство отклонений обнаруживались и урегулировались непосредственно производственным персоналом на уровне рабочего места, участка, цеха. В результате планируется создать механизм управления, который как бы осуществлял саморегулирование "снизу".

Чтобы реализация такого подхода стала возможной на практике, планируется наряду с автоматизацией сконцентрировать усилия и ресурсы на разработке новых технологических процессов, позволяющих организовать ускоренный переход на производство новых изделий и изготовление мелких партий на принципах крупносерийного и массового производства.

Однако уже сегодня становится ясным, что параллельное проведение полной автоматизации и информатизации, т. е. реализация на практике концепции так называемого "завода будущего", требует огромных объемов инвестиций, но далеко не всегда дает ожидаемый результат, если

осуществляется изолированно, без соответствующей перестройки всего комплекса организационно-управленческих факторов, влияющих на производственно-сбытовую деятельность. При ориентации на сверхавтоматизацию возникает реальная опасность того, что слишком сильный "крен" в сторону суперсложных информационных систем не обеспечит условий для опережающего совершенствования и упрощения технологии и производственных процессов, внедрения новых методов организации производства, использования резервов, заложенных в "человеческом факторе". В результате может получиться, как это, например, случилось в некоторых крупнейших автомобильных компаниях США, что сверхавтоматизация вместо экономии и роста эффективности стала одной из причин крупных убытков. Кроме того, сравнительный анализ опыта крупных американских и японских компаний, выпускающих сложную в техническом отношении продукцию, показал, что инвестиции в повышение квалификации и совершенствование организационно-управленческой составляющей дают во много раз более высокий экономический эффект, чем просто инвестиции в автоматизацию основного производства.

1.3. Понятие и особенности конкурентных преимуществ

Внешняя или окружающая среда является неотъемлемым условием существования любого предприятия и является по отношению к нему неконтролируемым фактором, т.е. элементом, воздействующим на предприятие, но степень воздействия которого, не может быть изменена самим предприятием. (рисунок 1.1)

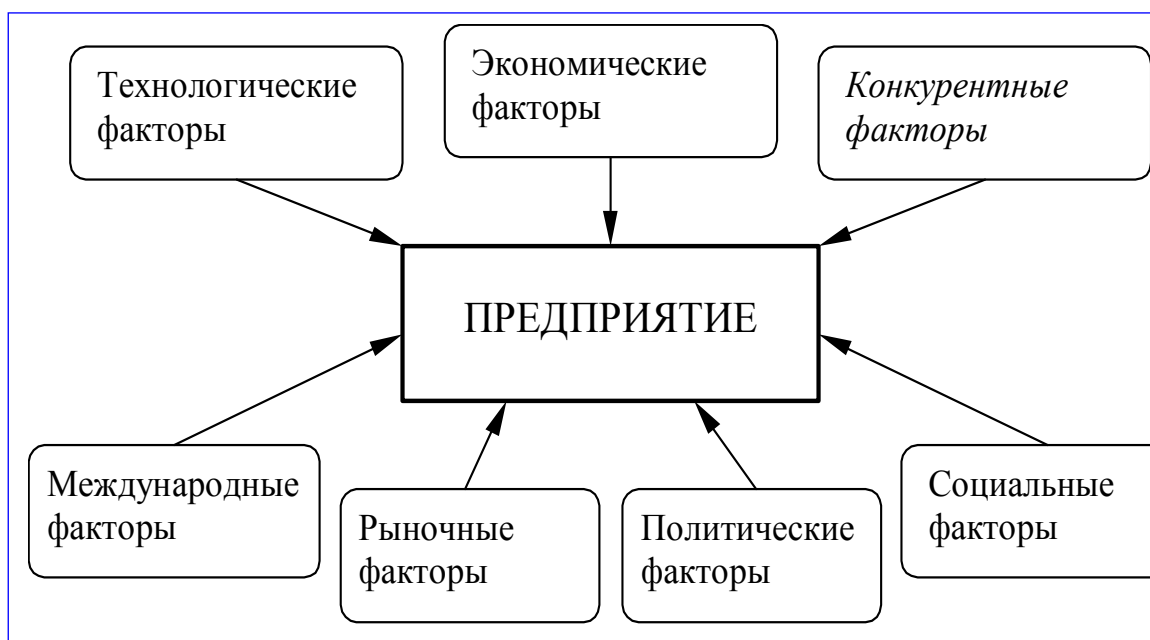


Рисунок 1.1. Факторы внешней среды предприятия.

Анализ внешней среды дает возможности организации для прогнозирования ее возможностей, для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, для разработки системы раннего

предупреждения на случай возможных угроз и для разработки стратегий, которые могли бы превратить внешние угрозы в любые выгодные возможности. Анализ внешней среды необходим в процессе стратегического планирования и, по сути, заключается в получении ответов на три основных вопроса:

- Где сейчас находится организация?
- Где должна находиться организация в будущем?
- Что необходимо сделать, чтобы организация переместилась из сегодняшнего положения в будущее?

Среди рассмотренных факторов внешней среды конкурентные факторы занимают особое место. Ни одна организация не может себе позволить игнорировать фактические или возможные реакции своих конкурентов. Суть анализа этого фактора коротко можно сформулировать следующим образом:

1. Удовлетворен ли конкурент своим настоящим положением?
2. Какие вероятные изменения в стратегии предпримет конкурент?
3. В чем уязвимость конкурента?
4. Что может вызвать самые крупные ответные меры со стороны конкурента?

В условиях рыночных отношений изменяются цели предприятия, которые объединяют в себе следующие вопросы: обеспечение выживаемости, максимизация загрузки, максимизация текущей прибыли, завоевание лидерства на сегменте рынка, завоевание лидерства по показателям качества товара, достижение конкретного объема сбыта, рост продаж, завоевание расположения клиента.

Понятие о конкурентных преимуществах

Многие предприятия для своего бизнеса выбирают товары (или услуги), производство (оказание) которых требует минимальной кооперации и поставок со стороны или где достижима широкая заменяемость исходного сырья и материалов. Но эта стратегия не может рассматриваться как универсальная, и тем более она мало пригодна для тех предприятий, которые готовят бизнес план в связи с освоением продукции, предназначенной для конкуренции на мировых рынках. Более глубокий подход – обеспечение себе устойчивой конкурентоспособности.

Существует *два типа конкурентных преимуществ*: более низкие издержки и специализация. Под более **низкими издержками** понимается не просто меньшая сумма затрат на производство, чем у конкурентов, а способность фирмы разрабатывать, производить и сбывать товар более эффективно, чем конкуренты. То есть необходимо организовать с меньшими затратами и в более короткие сроки весь цикл операций с товаром: от его конструкторской проработки до продажи конечному покупателю. Неспособность выстроить всю эту цепочку сведет на нет успех в любом из её звеньев.

Специализация – это способность удовлетворять особые потребности покупателей и получать за это премиальную цену, т.е. цену в среднем более

высокую, чем у конкурентов. Иными словами, для обеспечения такого типа конкурентных преимуществ необходимо научиться искусству выделяться в толпе конкурентов, предлагая покупателям товар, заметно отличающийся либо высоким уровнем качества при стандартном наборе параметров, определяющих это качество, либо нестандартным набором свойств, реально интересующих покупателя.

При этом в любой данный момент времени, строится стратегия обеспечения конкурентоспособности, опираясь лишь на один из видов конкурентных преимуществ – либо на более низкие издержки, привлекая покупателей относительной дешевизной товаров по сравнению с аналогичными изделиями других производителей, либо на специализацию, вызывая интерес у наиболее взыскательных и требующих, прежде всего, высокого качества клиентов.

Основные типы стратегий обеспечения конкурентоспособности представлены на рисунке 1.2.:

Отдельные фирмы развивают свои операции по стратегии «**уникальность и лидерство**». Такие фирмы, как правило, являются пионерами в области изготовления отдельных видов продукции с уникальными свойствами. Так, например, фирма JVC, являясь мощным производителем с мировым уровнем качества, является создателем стандарта видеозаписи VHS. Продукция этих

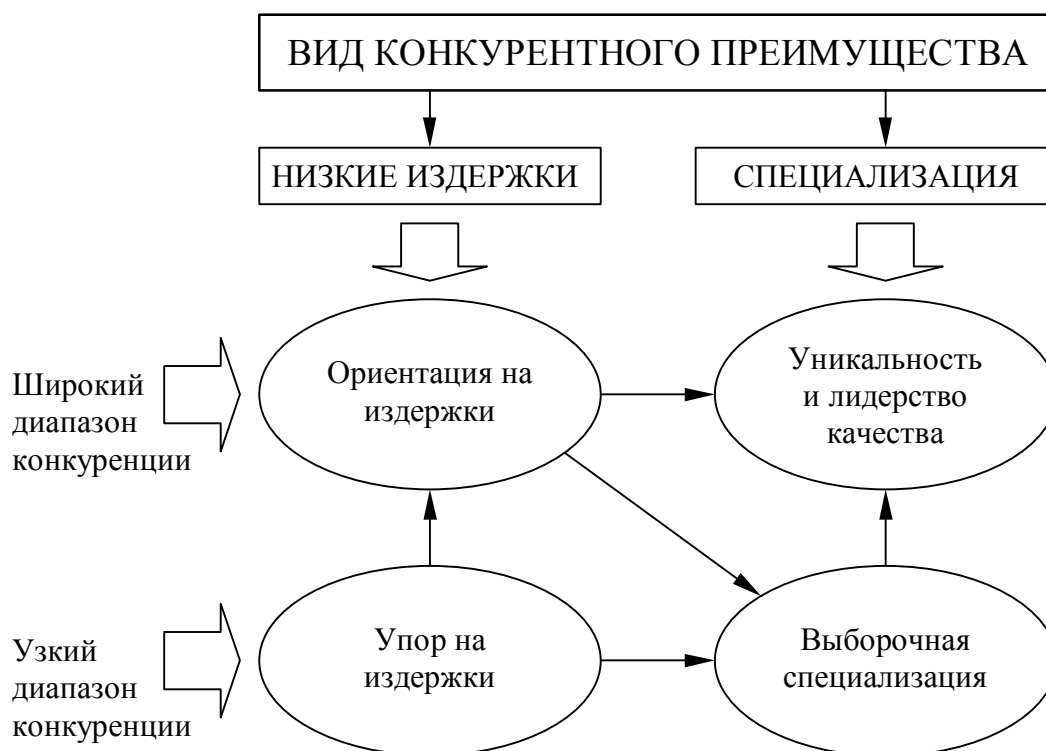


Рисунок 1.2. Стратегии обеспечения конкурентоспособности.

фирм дорога, но зато это лучшая продукция с нестандартными высочайшими качествами.

Есть фирмы, стратегия конкурентной борьбы которых основана не на специализации, а на более низких **издержках производства**. Они представляют

большой ассортимент продукции стандартного мирового уровня качества и со стандартной ценой.

Определенные фирмы строят конкурентную стратегию на менее рискованных и более дешевых принципах – **специализация при узкой номенклатуре продукции**. Это продукция высшего мирового уровня в своих **классах специализации и стоит недешево**.

Четвертый тип фирм занимается выпуском узкого круга качественной продукции по низким ценам. Такая продукция не отличается **изысканными и разнообразными свойствами**. Она проста, надежна и дешева.

Естественно, не обязательно придерживаться только одной, некогда выбранной стратегии обеспечения конкурентоспособности. Освоив выпуск одного-двух изделий, доступных широкому кругу небогатых покупателей, можно начать подготовку к освоению другой стратегии. Путь расширения своего ассортимента, сохраняя все столь же низкие цены, оправдывающие не особенно высокий уровень качества приведет к стратегии ориентации на издержки, которая позволит резко увеличить и объемы реализации, и суммы получаемой прибыли (при довольно умеренной рентабельности, т.е. не слишком-то высоком отношении этой прибыли к сумме вложенных вами в дело собственных и/или заемных средств).

Если не расширять ассортимент, а все доходы направить на повышение качества представляемых товаров (услуг), то этот путь приведет к стратегии выборочной специализации. Этот путь может обеспечить достаточно высокий уровень рентабельности вложенного капитала.

Особенности конкурентных преимуществ

Выбор наиболее подходящей стратегии конкуренции зависит от того, какими возможностями располагает предприятие. Если оно обладает устаревшим оборудованием, невысоко квалифицированными работниками и нет интересных перспективных технических новинок в запасе, но зато не слишком высока заработная плата и прочие затраты на производство, то наиболее подходит стратегия «ориентации на издержки» или «упор на издержки». Все зависит от того, на сколько широкой планируется быть номенклатура товаров.

Если же сырье и материалы обходятся очень дорого, но на предприятии есть хорошее оборудование, отличные конструкторские разработки или изобретения, а работники обладают высокой квалификацией, то возможно применение стратегии обеспечения конкурентоспособности за счет организации выпуска товаров уникальных или с таким высоким уровнем качества, который оправдает в глазах покупателей высокую цену.

Все виды конкурентных преимуществ предприятия с точки зрения путей достижения конкурентных преимуществ можно разделить на две группы:

1. преимущества низкого порядка;
2. преимущества высокого порядка.

Преимущества низкого порядка связаны с возможностью использования дешевых:

1. рабочей силы;

2. материалов (сырья);
3. энергии.

Низкий порядок конкурентных преимуществ связан с тем, что они очень неустойчивы и легко могут быть потеряны либо вследствие роста цен и заработной платы, либо из-за того, что эти дешевые производственные ресурсы точно также могут использовать (или перекупить) конкуренты. Иными словами, преимущества низкого порядка – это преимущества с малой устойчивостью, неспособные обеспечить преимущества над конкурентами надолго.

К преимуществам высокого порядка принято относить:

1. уникальную продукцию;
2. уникальную технологию и специалистов;
3. хорошую репутацию фирмы – это особенно ценное конкурентное преимущество.

Если конкурентное преимущество достигнуто за счет выпуска на рынок уникальной продукции, основанной на собственных конструкторских разработках, то для уничтожения такого преимущества конкурентам надо либо разработать аналогичную продукцию, либо придумать что-то лучшее, либо заполучить эти секреты с наименьшими затратами. Все эти пути требуют больших затрат, усилий и времени у конкурента. Это означает, что на некоторое время фирма оказывается в лидирующем и недостижимом положении, т.е. она устойчиво конкурентоспособна.

Все это справедливо и применительно к уникальным технологиям, «ноу-хау» и специалистам. Их трудно воспроизвести. При этом достигается еще одно очень важное преимущество на рынке – репутация фирмы. Это преимущество достигается с большим трудом, очень медленно и требует крупных затрат на ее поддержание. По этой причине известные компании при обнаружении малейших дефектов в продукции проводят их бесплатное для потребителя устранение или замену товара на качественный. Ими движет желание сохранить доброе имя фирмы на рынке продукции, а не только опасение перед возможными убытками от иска потребителя.

Принимая всё это во внимание, следует признать самыми надежными стратегиями обеспечения конкурентоспособности: уникальность и лидерство качества и выборочная специализация. Но для начала, пригодны и ориентация на издержки, и упор на издержки.

Типы конкуренции

Конкуренция, как соперничество между участниками рыночного хозяйства за лучшие условия производства, купли и продажи товаров, неизбежна и порождается объективными условиями: полной хозяйственной обособленностью каждого субъекта рынка, его полной зависимостью от хозяйственной конъюнктуры и противоборством с другими претендентами за наибольший доход. Борьба за экономическое выживание и процветание – закон рынка. Конкуренция (как и её противоположность – монополия) может существовать только при определённом состоянии рынка. Разные виды

конкуренции зависят от определённых показателей состояния рынка. Основными показателями являются:

1. Количество фирм (хозяйственных, промышленных, торговых предприятий, имеющих права юридического лица), поставляющих товары на рынок;
2. Свобода вхождения предприятия на рынок и выхода из него;
3. Дифференциация товаров (придание определённому виду товара одного и того же назначения разных индивидуальных особенностей – по фабричной марке, качеству, цвету и др.);
4. Участие фирм в контроле над рыночной ценой.

Совершенная конкуренция

Совершенная (свободная) конкуренция основана на частной собственности и хозяйственной обособленности. Она предполагает, что на рынке имеется множество независимых фирм, самостоятельно решающих, что создавать и в каких количествах, а также:

1. Объём производства отдельной фирмы является незначительным и не оказывает влияния на цену реализуемого этой фирмой товара;
2. Реализуемые каждым производителем товары являются однородными;
3. Покупатели хорошо информированы о ценах, и если кто-то повысит цену на свою продукцию, то потеряет покупателей;
4. Продавцы действуют независимо друг от друга;
5. Доступ на рынок никем и ничем не ограничен.

Последнее условие предполагает возможность каждому гражданину стать свободным предпринимателем и применить свой труд и материальные средства в интересующей его отрасли хозяйства. Покупатели же должны быть свободны от всякой дискриминации и иметь возможность купить товары и услуги на любом рынке. Соблюдение же всех условий обеспечивает свободную связь между производителями и потребителями. Совершенная конкуренция является также условием формирования рыночного механизма, образования цен и самонастройки экономической системы через достижение равновесного состояния, когда эгоистические побуждения отдельных индивидов к получению собственной экономической выгоды обращаются на благо всего общества. Нетрудно видеть, что ни один реальный рынок не удовлетворяет всем перечисленным условиям. Поэтому схема совершенной конкуренции имеет в основном теоретическое значение. Однако она является ключом к пониманию более реальных рыночных структур. И в этом ее ценность.

Несовершенная конкуренция

Несовершенная конкуренция существовала всегда, но особенно обострилась в конце XIX – начале XX в. в связи с образованием монополий. В этот период происходит концентрация капитала, возникают акционерные общества, усиливается контроль за природными, материальными и финансовыми ресурсами. Монополизация экономики явилась закономерным следствием большого скачка в концентрации промышленного производства под

воздействием научно-технического прогресса. Профессор П. Самуэльсон особо подчёркивает это обстоятельство: «Экономике крупного производства, возможно, присущи определённые факторы, ведущие к монополистическому содержанию организации бизнеса. Это особенно наглядно проявляется в быстро меняющейся области технологического развития. Ясно, что конкуренция не смогла бы долго просуществовать и быть эффективной в сфере бесчисленного множества производителей».¹

Термин **«монополия»** в буквальном смысле означает единственного продавца товара, но в современных условиях употребление этого термина вышло за рамки буквального понимания, и он используется для обозначения различных видов рыночных ситуаций, характерных для несовершенной конкуренции.

Монополия – исключительное право производства, промысла, торговли и других видов деятельности, принадлежащее одному лицу, определённой группе лиц или государству. Это означает, что по своей природе монополия – прямая противоположность совершенной конкуренции. Монополистическая конкуренция характеризуется наличием монопольных цен и монопольных прибылей.

В экономической литературе даётся следующая **классификация монополий**:

1. С учётом охвата экономики выделяются:
 - a) **Чистая монополия** (один продавец, полный контроль над ценой);
 - b) **Абсолютная монополия** (находится в руках государства или хозяйственных органов);
 - c) **Монопсония** – тип рыночной структуры, при которой существует монополия единственного покупателя определённого товара. Ограничивая свои закупки, покупатель обеспечивает себе монопольную прибыль за счёт потери части доходов продавца. Монопсония рассматривается как составная часть рыночной конкуренции.
 - d) **Олигопсония** – тип рыночной структуры, при которой существует группа покупателей определённого товара. Ограничивая закупки товара, покупатели обеспечивают себе монопольную прибыль за счёт потери части доходов продавца.
 - e) **Олигополия** – тип рыночной структуры, при которой несколько крупных фирм монополизировали производство и сбыт основной массы продукции и ведут между собой преимущественно неценовую конкуренцию.

При олигополии могут иметь место три вида рынков:

1. Рынок, в котором действуют одноотраслевые торгово-промышленные фирмы;
2. Рынок, в котором несколько крупных поставщиков, не связанных никакими соглашениями, конкурируют между собой;
3. Рынок, в котором господствует группа корпораций типа «производственной пирамиды», в которой существует производственная связь в виде подетальной специализации.

¹ Самуэльсон П. А. Экономика. Т.1.М.,1993.С.54.

Обычно термин «олигополия» используется при характеристике рынка, на котором функционируют крупные корпорации. Например, автомобильный рынок США с тремя корпорациями: General Motors, Ford и Chrysler.

f) **Дуополия** – тип рыночной структуры, при которой имеются только два производителя определённого товара и между ними отсутствуют какие-либо соглашения о ценах, рынках сбыта и квотах. Дуополия – наиболее простой случай олигополии. Например, на рынке микропроцессоров для персональных компьютеров на данный момент находятся два доминирующих производителя: Intel и AMD.

g) **Билатеральная монополия** (двухсторонняя монополия) – тип рыночной структуры, при котором возникает противоборство единого поставщика и единого (объединённого) потребителя. Такой рынок возникает при использовании электроэнергии, газоснабжения и водоснабжения.

2. В зависимости от причин возникновения различают:

a) Естественная монополия (ею обладают собственники и организации, владеющие редкими и не воспроизводимыми ресурсами, а также такие отрасли инфраструктуры, как общественный транспорт и т.д.);

b) Легальные монополии, образующиеся на законном основании (патенты);

c) Искусственные монополии. Под этим названием имеется в виду объединение предприятий, создаваемое ради получения монополистических выгод.

Эти монополии преднамеренно меняют структуру рынка:

1. Создают барьеры для вхождения на рынок новых фирм;
2. Ограничивают аутсайдерам (предприятиям, которые не вошли в монополистическое объединение) доступ к источникам сырья и энергоносителям;
3. Создают очень высокий (по сравнению с новыми фирмами) уровень технологий;
4. Применяют более крупный капитал;
5. «Забивают» новые фирмы хорошо поставленной рекламой.

Искусственные монополии образуют ряд конкретных форм:

1. **Картель** – союз нескольких предприятий одной отрасли промышленности, в котором его участники сохраняют свою собственность на средства и продукты производства, а созданные изделия сами реализуют на рынке, договариваясь о квоте – доле каждого в общем выпуске продукции, о продажных ценах, распределении рынков и др.;

2. **Синдикат** – объединение ряда предприятий, изготавливающих однородную продукцию; здесь собственность на материальные условия хозяйствования сохраняется за участниками объединения, а готовая продукция реализуется как их общее достояние через созданную для этого контору;

3. Трест – монополия, в которой создаётся совместная собственность данной группе предпринимателей на средства производства и готовую продукцию;

4. Концерн – союз формально независимых предприятий (обычно из разных отраслей промышленности, торговли, транспорта, банков), в рамках которого главная фирма организует финансовый контроль над всеми участниками.

Таким образом, в условиях монополистической формы хозяйствования конкуренция носит весьма сложный характер. **Во-первых**, монополия в современных условиях обладает довольно точной информацией о потребителях и потенциальных конкурентах. **Во-вторых**, с помощью рекламы монополия оказывает существенное влияние на формирование спроса потребителей, так как для крупных монополий реклама является более доступной. **В-третьих**, монополия через каналы финансовых и политических связей оказывает воздействие на заказчика в лице государственных учреждений или на компанию контрагентов. Эти моменты, как правило, снижают уровень риска в процессе конкуренции и обеспечивают получение монопольной прибыли.

Ценовая и неценовая конкуренция

Через ценовую конкуренцию продавцы влияют на спрос главным образом посредством изменения в цене. Неценовая конкуренция минимизирует цену как фактор потребительского спроса, выделяя товары или услуги посредством продвижения, упаковки, поставки, сервиса, доступности. Чем уникальнее предложение продукции с точки зрения потребителей, тем больше свободы в установлении цен выше, чем у конкурирующих товаров. При ценовой конкуренции продавцы двигаются по кривой спроса, повышая или понижая свою цену. Это гибкий инструмент маркетинга, поскольку цены можно быстро и легко изменить, учитывая факторы спроса, издержек или конкуренции. Однако из всех контролируемых переменных маркетинга конкурентами легче всего дублировать именно эту, что может привести к стратегии копирования или даже ценовой войне. Более того, правительство следит за

При неценовой конкуренции продавцы перемещают кривые спроса потребителей, делая упор на отличительных особенностях своей продукции. Это позволяет фирме увеличить сбыт при данной цене или продавать первоначальное количество по более высокой. Риск при этом связан с тем, что потребители могут не рассматривать предложения продавца как лучшие, чем у конкурентов. В этом случае они будут приобретать более дешевые товары, которые, по их мнению, аналогичны более дорогим.

Решение конкурентных преимуществ

Типичными задачами, успешное решение которых зависит от проведения продуманной конкурентной политики, являются:

1. Выход на новый рынок;
2. Введение нового товара;
3. Защита позиции;
4. Последовательный проход по сегментам рынка;
5. Быстрое возмещение затрат;
6. Стимулирование комплексных продаж;
7. Удовлетворительное возмещение затрат.

Чтобы привлечь интерес покупателей к продукции фирмы и постепенно закрепиться на новом рынке, целесообразно устанавливать снижение цены по сравнению с ценами конкурентов или с собственными ценами, по которым организация уже продает товары на освоенных рынках. Такая ценовая политика выгодна на первоначальном этапе проникновения на новый рынок. Далее, по мере завоевания определенной доли рынка и формирования устойчивой клиентуры, цены на товар предприятия постепенно (ступенчато) повышают до уровня цен других поставщиков. Следует помнить, что повышение должно хоть как-то оправдываться, например, указанием на инфляционные тенденции, рост производственных и сбытовых расходов, улучшение качества и т.д. Увеличение цен просто потому, что «хочется» это сделать, негативно отражается на репутации предприятия.

Выход на рынок с товаром, совершенно по-новому или с высокой степенью эффективности удовлетворяющим потребности покупателей, обеспечивает фирме в течение некоторого времени монопольное положение на рынке. Продавцы в этих случаях проводят ценовую политику, известную как «снятие сливок». Она заключается в том, что предприятие устанавливает максимально высокую цену, которая обеспечивает норму прибыли, во много раз превышающую среднюю для данной отрасли. Порой цена на такой товар даже выше экономического эффекта у потребителя (по сравнению с ценой удовлетворения потребности старым методом). Но тяга к новому у определенной части покупателей столь велика, что престижные соображения нередко преобладают над рациональными. Однако проведение политики, как правило, ограничено во времени. Высокий уровень цен стимулирует конкурентов быстро создавать аналогичные товары или их заменители. На рынке электронно-вычислительной техники такие товары появляются уже спустя 18 месяцев после выхода нового изделия. Поэтому крайне важно в определенный момент начать снижение цен, чтобы завоевать новые сегменты рынка и подавить активность конкурентов.

Каждая из организаций, выступающих на рынке, стремится, по крайней мере, сохранить ту долю рынка, которую она занимает. Основные методы необходимой для этого конкурентной борьбы – цена, технический уровень и другие качественные показатели товара, сроки поставок, условия платежа, объем и сроки гарантий, объем и качество сервиса, реклама и т.д. Нередко в ответ другие фирмы снижают свои цены, и постепенно положение стабилизируется, хотя, конечно, наиболее слабым конкурентам приходится уходить с рынка, а нередко и вообще прекращать коммерческую деятельность. В настоящее время многие компании предпочитают улучшать потребительские свойства своего товара при сохранении или даже некотором повышении

реализационных цен. При соответствующей рекламе такая «скрытая» скидка с цены товара вызывает, как правило, положительную реакцию у современного просвещенного потребителя, который часто связывает низкую цену с неудовлетворительным качеством товара.

Последовательный проход по сегментам рынка решается ценовой политикой, близкой по содержанию к публичной политике. Товар предлагается сначала сегментам рынка, на которых покупатели готовы заплатить высокую цену по соображениям престижного или иного порядка. Они бескомпромиссно принимают новые товары и готовы переплатить, лишь бы быть в числе первых владельцев.

Такая ценовая политика проводится обычно по отношению к потребительским товарам длительного пользования, а также некоторым товарам производственного назначения – особенно изделиям «высокой технологии».

После получения повышенных цен на первом этапе продаж фирмы переходят к поставкам товаров по более низким ценам последовательно на такие сегменты рынка, которые характеризуются большей эластичностью спроса (увеличением объема покупок при снижении цен). Обязательными предпосылками такого метода работы на рынке должны быть: эффективная патентная защита; невозможность для конкурентов быстро раскрыть «ноу-хау» и создать имитацию этого товара.

В некоторых случаях относительно невысокая цена товара определяется желанием фирмы быстро возместить затраты, связанные с его созданием, производством и активной продажей больших объемов продукции, иногда бывает вызвана неуверенностью в длительном коммерческом успехе товара.

Современная сбытовая политика характеризуется очень часто продажей не единичных товаров, а целых комплексов. Так, производящие сельскохозяйственное оборудование фирмы предлагают обширный ассортимент навесных и прицепных орудий к трактору. Устанавливая относительно низкую цену на трактор, продавец стимулирует продажу всего комплекса оборудования и получение запланированного объема прибыли. Такая ценовая политика получила название «политики убыточного лидера», хотя убыточность лидера приводит в конечном счете к росту прибыльности предприятия-продавца.

При постановке задачи удовлетворительного возмещения затрат обычно используется политика «целевых» цен, т. е. таких, которые в течение 1-2 лет при оптимальной загрузке производственных мощностей (обычно на 80%) обеспечивают возмещение затрат и расчетную прибыль на вложенный капитал (обычно 15-20%). Ценовую политику удовлетворительных результатов при минимальном риске используют обычно крупные машиностроительные и другие корпорации, производящие массовую или крупносерийную продукцию, реализуемую на многих рынках.

1.4. Экономические основы конкурентоспособности

Товар, куда входят как изделия, так и услуги - всего лишь пассивный компонент рынка, на котором присутствуют также и активные компоненты - субъекты хозяйствования, которые, очевидно, могут быть опосредованными носителями свойства конкурентоспособности (через свои товары и услуги). Можно утверждать, что применительно к товару конкурентоспособность является развитием категории качества. В случае активных экономических объектов - предприятий и организаций, представленных на рынке - конкурентоспособность представляет собой категорию эффективности, но на более высоком уровне. При такой постановке в терминах системного анализа рыночная конкуренция может быть описана следующим образом. Имеется экономическая система, включающая в себя ряд функционально однородных объектов, и окружающая эти объекты среда, роль которой сводится - применительно к данной проблеме - к формированию требований к результатам функционирования указанных объектов. Механизм формирования требований априори объектам неизвестен, а сами требования предъявляются этим объектам в слабо формализованном виде и с высокой степенью неопределенности.

Как требования среды, так и результаты функционирования объектов могут быть представлены в виде некоторого множества показателей, имеющих в общем случае различный экономический смысл. Целью каждого объекта является достижение максимально возможного соответствия результатов функционирования предъявляемым требованиям. Множество объектов может быть упорядочено на основе критерия минимума расстояния между результатами функционирования и требованиями среды. Анализ известных определений конкурентоспособности, часть из которых здесь уже упоминалась, и наши представления о предмете исследования позволяют выделить целый ряд моментов, безусловно, важных для экспликации данного понятия и определения его места среди других экономических категорий:

- ❖ Конкурентоспособность продукции – это мера ее привлекательности для потребителя;
- ❖ Привлекательность продукции определяется степенью удовлетворения совокупности разноплановых, иногда противоречивых требований;
- ❖ Состав предъявляемых требований, их приоритетность зависит как от вида продукции, так и типа ее потребителя;
- ❖ Конкурентоспособность как экономическая категория имеет релятивистскую природу, так как рассматривается относительно конкретного рынка и конкретного аналога;
- ❖ Конкурентоспособности присущ динамический характер - ее имеет смысл рассматривать лишь применительно к конкретному моменту времени, с учетом изменений во времени рыночной конъюнктуры;
- ❖ Проблема конкурентоспособности относится лишь к нестационарному недефицитному рынку, который находится в неравновесном состоянии;

- ❖ Конкурентоспособность зависит от стадии жизненного цикла, на которой находится рассматриваемый товар;
- ❖ Имеет смысл говорить о конкурентоспособности лишь того товара, который уже обладает какой-то долей рынка, причем показатель конкурентоспособности существенно зависит от предыстории, т.е. доли рынка в предыдущий период.

Резюмируя сказанное, можно предложить следующее определение: **"Конкурентоспособность** - это свойство объекта, имеющего определенную долю соответствующего релевантного рынка, которое характеризует степень соответствия технико-функциональных, экономических, организационных и других характеристик объекта требованиям потребителей, определяет долю рынка, принадлежащую данному объекту, и препятствует перераспределению этого рынка в пользу других объектов". Следствиями приведенного определения являются следующие достаточно очевидные утверждения:

- ❖ полностью конкурентоспособной может быть признана только такая продукция, которая обладает различными по своей природе показателями, не уступающими (по крайней мере) соответствующим показателям проданного товара в условиях конкретного рынка;

- ❖ основой для оценки конкурентоспособности любого вида продукции должно являться комплексное исследование рынка методами современного маркетинга, что позволит не просто определить некоторый абстрактный "базовый образец", но и правильно оценить место анализируемого объекта на данном рынке в сопоставлении с аналогичными оценками реальных и возможных субъектов рынка;

- ❖ при приобретении товара потребитель останавливает свой выбор на том образце среди аналогичных, который в наибольшей степени удовлетворяет его потребность. Каждая потребность, независимо от того, относится ли она к сфере производства, или к сфере личного пользования, характеризуется совокупностью параметров, описывающих область ее существования и содержание необходимого полезного эффекта. Для того, чтобы рассматриваемый вид продукции был пригоден для удовлетворения данной потребности и представлял интерес для покупателя, он также должен обладать комплексом соответствующих параметров. Можно считать идеальным случай, когда совокупности параметров товара и параметров потребностей совпадают. Поэтому для изготовления конкурентоспособной продукции производитель должен стремиться максимально точно прогнозировать потребности потенциального покупателя;

- ❖ для покупателя товара исключительно важное значение имеет величина затрат, необходимых для удовлетворения соответствующих потребностей. При этом в случае наукоемкой продукции покупатель обычно несет затраты как при приобретении товара, так и при его эксплуатации. Общую сумму затрат при анализе конкурентоспособности называют "ценой потребления";

❖ доля фирмы на рынке зависит от ее доли в предыдущий период и потенциала конкурентоспособности товара в данный момент времени: высокий потенциал способен нарушить существующее на рынке равновесие или изменить характер протекания переходных процессов перераспределения в свою пользу; низкий потенциал не способен оказать влияние на рыночные процессы.

Как уже отмечалось, в литературе можно встретить трактовку **конкурентоспособности как синонима качества продукции**. Из приведенного выше определения следует некорректность такого отождествления понятий даже в первом приближении.

Во-первых, конкурентоспособность любого товара определяется совокупностью только тех его свойств, которые представляют интерес для покупателя и обеспечивают удовлетворение данной потребности, а прочие показатели, выходящие за указанные рамки, при оценке учитываться не должны, т.е. показатели продукции, отражающие ее эффект для изготовителя, часто не представляют интерес для потребителя. Таким образом, в наиболее общем случае можно утверждать, что потребителя не интересуют условия проектирования, производства и транспортировки товара до поступления его на рынок, а непосредственную ценность представляют лишь потребительские свойства, каким бы путем они ни были достигнуты. Например, если при тех же всех прочих характеристиках изготовителю удалось снизить материалоемкость и трудоемкость производства датчика, то качество данного изделия безусловно возрастет, но привлекательность с точки зрения потребителя не изменится, если не снизится цена изделия вследствие уменьшения производственных издержек и масса в связи с уменьшением расхода материалов.

Во-вторых, необходимым элементом определения уровня качества продукции является сравнение с базой, выбор которой бывает достаточно проблематичным. Если же говорить о конкурентоспособности, то для ее оценки необходимо сравнить параметры анализируемого изделия и товара-конкурента с уровнем, заданным запросами и предпочтениями покупателя, а затем сравнить полученные показатели.

В-третьих, с позиции качества можно сравнивать лишь однородные объекты с точки зрения не только назначения и области применения, но и основных конструктивных и технологических особенностей. С позиций же конкурентоспособности, где за базу берется удовлетворение конкретной потребности, возможно сопоставление и неоднородных образцов, различающихся по элементной базе, принципу функционирования, технологии изготовления, но представляющих различные способы удовлетворения одной и той же потребности. Например, при сравнении датчиков для роботов не имеет значения физический эффект, заложенный в принцип действия устройства, его схема и конструкция, а интересны лишь технические характеристики, цена и т.д.

В-четвертых, анализ качества, выполненный в соответствии с действующими нормативными документами, еще не дает оценки степени конкурентоспособности продукции. Последняя определяется в процессе сбыта, т.е. зависит от реакции покупателя. Другими словами, конкурентоспособность

определяется не просто отличными характеристиками товара, а его привлекательностью для клиента, нацеленного на покупку. В этом заключается суверенитет потребителя: решающее слово остается за ним даже в тех случаях, когда он объективно не прав. В истории бизнеса немало примеров, когда товары, получившие наивысшие оценки экспертов, оставляли равнодушными потребителей.

Отметим также, что определяемые совокупностью свойств товара его качество и конкурентоспособность проявляются в разных сферах. Качество продукции закладывается в сфере проектирования и производства и обнаруживается в процессе ее использования, т.е. в сфере потребления. Конкурентоспособность продукции может быть установлена лишь в результате ее продажи, т.е. в сфере обращения. Таким образом, у категорий **"качество"** и **"конкурентоспособность"** имеют место разные сферы проявления. Наконец, конкурентоспособность - это важная рыночная категория, отражающая одно из важнейших свойств рынка - его конкурентность. При неизменных качественных характеристиках изделия его конкурентоспособность может изменяться в достаточно широких пределах, реагируя на различные факторы, определяемые конкурентной средой предприятия. Проблема анализа и оценки конкурентоспособности продукции должна решаться на основе согласованного применения теоретического и прикладного аппарата, и включать решение следующих проблем:

- изучение запросов и предпочтений потенциальных покупателей продукции;
- организация мониторинга рынка с целью сбора информации об условиях сбыта продукции, фирмах и товарах – конкурентах;
- разработка единой системы показателей качества продукции, используемой как ее производителем, так и потребителем;
- конструирование обобщенной модели исследуемой проблемы, в том числе формирование множества факторов, влияющих на конкурентоспособность и определение их взаимосвязей;
- формирование общих подходов к количественной оценке конкурентоспособности продукции, разработка частных методов, алгоритмов и процедур решения задач, относящихся к данной проблеме;
- анализ динамики конкурентоспособности продукции в целом и факторов, ее определяющих;
- определение уровня конкурентоспособности продукции, обеспечивающего заданный объем прибыли или необходимую долю рынка.

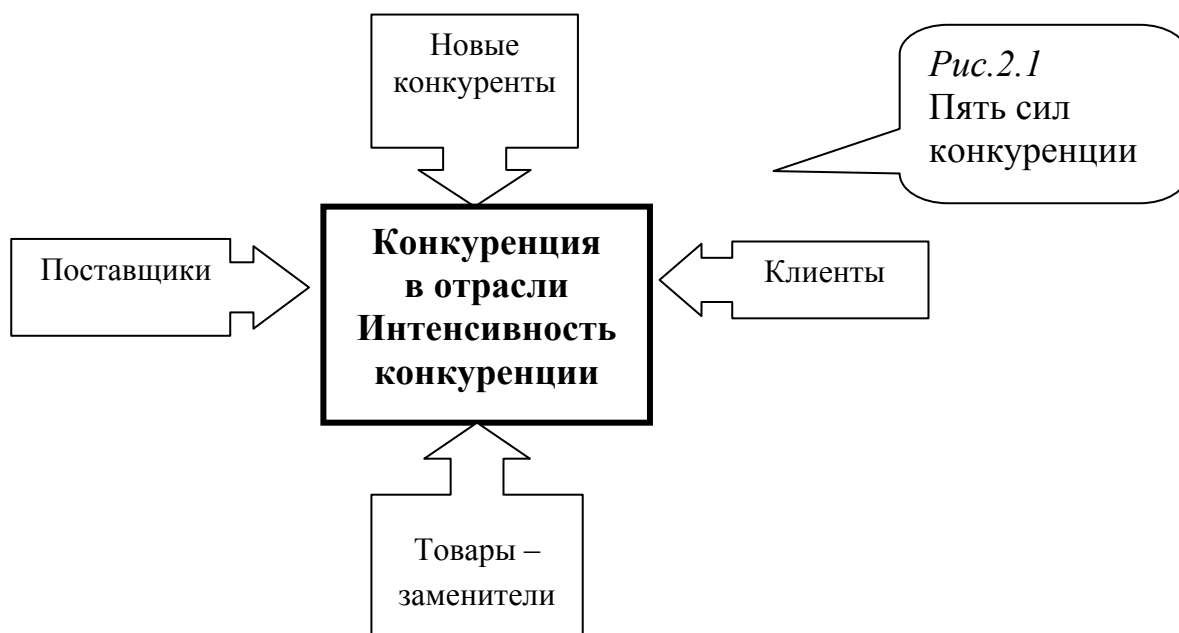
РАЗДЕЛ 2. МОДЕЛИ КОНКУРЕНЦИИ М.ПОРТЕРА

2.1. Пять сил конкуренции по М. Портеру

Признанным лидером разработки конкурентного анализа является профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер, автор основных моделей по определению главных сил конкуренции и вариантов конкурентных стратегий.¹

Доля рынка, уровень прибыли фирмы определяются тем, насколько эффективно компания противодействует следующим конкурентным силам (рис. 2.1):

- проникающим в отрасль новым конкурентам, выпускающим подобные товары;
- угрозе со стороны товаров-заменителей (субститутов);
- компаниям-конкурентам, уже закрепившимся на отраслевом рынке;
- воздействию продавцов (поставщиков);
- воздействию покупателей (клиентов)



Приведем краткое описание этой схемы, данное самим М. Портером: «Значение каждой из пяти сил меняется от бизнеса к бизнесу и в конечном счете предопределяет его прибыльность. В тех случаях, когда действия этих сил складываются благоприятно ... многочисленные конкуренты могут получать высокие прибыли от вложенного капитала. В бизнесах, где одна или несколько сил действуют неблагоприятно... очень немногим фирмам удастся долго сохранять высокие прибыли.

Пять сил конкуренции определяют прибыльность бизнеса потому, что они влияют на цены, которые могут диктовать фирмы, на расходы. Которые им приходится нести, и на размеры капиталовложений, необходимые для того, чтобы конкурировать в этой отрасли». Рис. 2.2.

¹ Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов.. Издательство: Альпина - 2005 г. - 454 с.

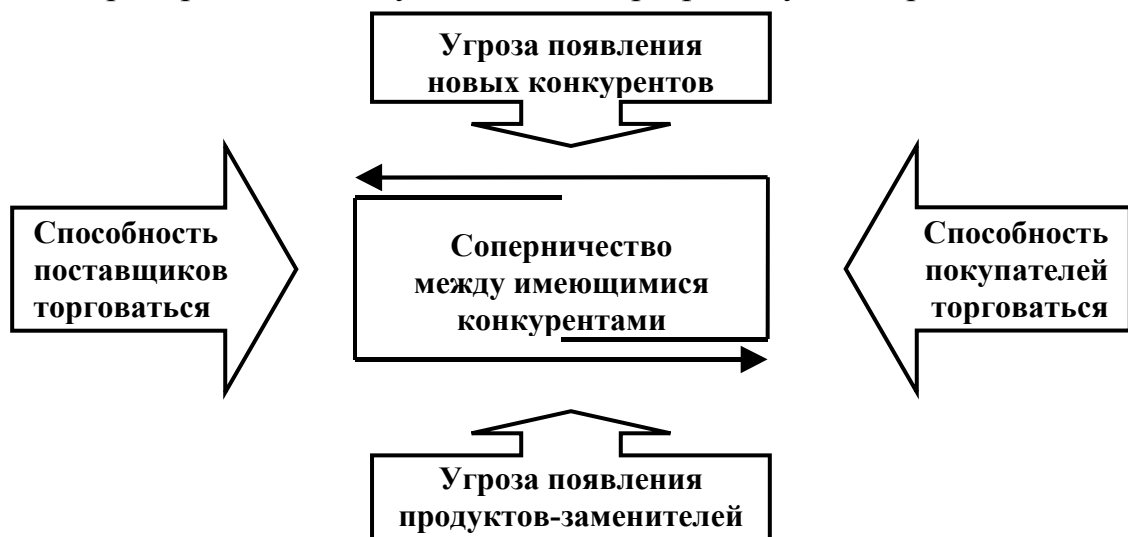
1. Новые конкуренты. Их появление в отрасли могут предупредить

следующие входные барьеры:

- экономия на масштабе и опыте производства уже обосновавшихся в отрасли фирм помогает удерживать издержки на таком низком уровне, который недоступен потенциальным конкурентам;
- дифференциация продуктов и услуг, то есть опора на торговые марки, подчеркивающие уникальность товара и признание его покупателями (например, трудно конкурировать с уникальными свойствами изделий народных промыслов - Палеха, Гжели. Само появление многочисленных товаров-подделок подчеркивает практическую непревзойденность этих торговых марок);
- потребность в капитале. Очень часто эффективная конкуренция требует крупных первоначальных инвестиций. Этот барьер в сочетании с экономией на опыте и масштабе создает, в частности, серьезные препятствия для новых инвестиций в российскую автомобильную отрасль;
- издержки переориентации, связанные со сменой поставщиков, переобучением персонала, научными и проектными разработками нового продукта и т.д.;
- необходимость создания новой системы каналов распределения. Так, из-за отсутствия хорошо налаженных каналов распределения фирма "Эпл" не смогла широко внедриться со своими персональными компьютерами на российский рынок;
- политика государства (правительства), не способствующая проникновению на рынок, например установление высоких таможенных пошлин для иностранных конкурентов или отсутствие льготных государственных субсидий для новичков.

3. **Товары-заменители.** Обострить конкуренцию может появление товаров, **Рис.2.2.**

эффективно удовлетворяющих те же потребности, но несколько иным способом. Так, конкуренцию производителям сливочного масла могут составить предприятия, выпускающие маргарин, у которого есть свои



конкурентные преимущества: это диетический продукт с низким уровнем холестерина.

Препятствиями на пути товаров-субститутов могут стать:

- проведение ценовой конкуренции, которая переключает внимание покупателя с проблемы качества на снижение цены;
- рекламные атаки на потребителей. Так, производители шоколадных конфет и батончиков, чувствуя угрозу со стороны субститутов - сухих смесей для легких завтраков, разворачивают агрессивную рекламную кампанию своих изделий;
- и производство новых, привлекательных продуктов. Например, ощущая конкуренцию со стороны изготовителей колбасных изделий, производители сыра начинают выпуск новых, оригинальных сортов с разнообразными добавками;
- улучшение качества обслуживания при продаже и распространении товара.

3. Внутриотраслевая конкуренция и ее интенсивность

Интенсивность конкуренции может колебаться от мирного сосуществования до жестких и грубых способов выживания из отрасли. Наиболее сильно проявляет себя конкуренция в отраслях, для которых характерны:

- большое число конкурентов;
- однородность выпускаемых товаров;
- наличие барьеров снижения издержек, например стабильно высокие постоянные затраты;
- высокие выходные барьеры (когда фирма не может выйти из отрасли, не понеся при этом значительных убытков);
- зрелость, насыщенность рынков (эта ситуация сегодня характерна для мирового компьютерного рынка, столкнувшегося с насыщением потребностей покупателей).

Одним из способов уменьшить давление внутриотраслевой конкуренции является использование сравнительных преимуществ, которыми обладает фирма.

Один из вариантов метода сравнительных преимуществ предложен российским экономистом А. Юдановым. Он разделил все многообразие конкурентных стратегий фирм, действующих на одном рынке, на четыре типа, различающихся характером своей конкурентной стратегии: **коммутантов, пациентов, виолентов, эксплерентов**. Каждый из них приведен к определенному типу биологического поведения и имеет соответственную аналогию.

Коммутанты (серые мыши) - маленькие, гибкие, легко подстраивающиеся к изменению рыночного спроса фирмы. Часто предлагают товары-имитаторы, товары-подделки. Не привязаны прочно к определенной

области деятельности, легко просачиваются из одного рынка на другой. Обладают низкой устойчивостью.

Гибкость и приспособляемость составляют основу конкурентной стратегии. Тип, очень характерный для российского рынка. Многие российские коммутанты, проводя рекламную кампанию в средствах массовой информации, даже не называют характер своей деятельности (что, впрочем, встречается все реже), поскольку готовы использовать любую новую возможность получения прибыли.

Пациенты (хитрые лисы) -узкоспециализированные фирмы, хорошо освоившие одну из ниш (областей особых потребностей) рынка. Как правило, это не очень крупные организации, в течение ряда лет выпускающие продукцию определенного профиля. Конкурентная стратегия - основанные на узкой специализации низкие издержки и высокое качество товара. Российский рынок обогащается пациентным типом за счет приватизированных высокоспециализированных предприятий.

Виоленты (слоны, львы - в зависимости от мобильности) -гиганты, мощь которых позволяет им осуществлять контроль над рынком, вернее, над его значительной долей. Конкурентная стратегия – низкие издержки за счет экономии на масштабе и удовлетворение массового спроса покупателей. В российских условиях уязвимы от появления иностранных конкурентов. Протекционистская политика правительства, защищая отечественные фирмы, одновременно подавляет стимулы для повышения качества, снижения издержек российских товаропроизводителей.

Эксплеренты (скорее всего, мотыльки - почти эфемерные создания) - фирмы, чьим конкурентным преимуществом являются инновации, новые технологии и товары. Часто слабо связаны с рынком, не имеют достаточных средств для его освоения, широкой маркетинговой деятельности. Более эффективно действуют как венчурные (рисковые) подразделения крупных фирм или их дочерние организации.

4. Сила воздействия поставщиков. Фирма конкурирует, то есть ведет экономическую борьбу, не только с себе подобными производителями, но и со своими контрагентами-поставщиками, конкурентами.

Сильные поставщики могут:

- повышать цену на свои товары;
- снижать качество поставляемых продуктов и услуг.
- Сила поставщиков определяется:
 - наличием крупных компаний-поставщиков;
 - отсутствием заменителей поставляемых товаров;
 - ситуацией, когда отрасль, куда осуществляются поставки, - один из неглавных заказчиков;
 - решающим значением поставляемых товаров в ряду необходимых экономических ресурсов;
 - способностью присоединить фирму-покупателя путем вертикальной интеграции.

5. Сила воздействия покупателя.

Конкуренция со стороны покупателей выражается:

- в давлении на цены в целях их снижения;
- в требованиях более высокого качества;
- в требованиях лучшего обслуживания;
- в сталкивании внутриотраслевых конкурентов друг с другом.

Сила покупателя зависит от:

- сплоченности и концентрированности группы потребителей;
- степени важности продукции для покупателей;
- диапазона ее применения;
- степени однородности продукции;
- уровня информированности потребителей;
- других факторов.

2.2 Выбор базовой стратегии конкуренции

Базовая модель М. Портера

Базовая стратегия конкуренции, представляющая собой основу конкурентного поведения предприятия на рынке и описывающая схему обеспечения преимуществ над конкурентами, является центральным моментом в стратегической ориентации предприятия. От ее правильного выбора зависят все последующие маркетинговые действия предприятия. Это обстоятельство определяет необходимость тщательного обоснования данной процедуры. Однако, сформировавшиеся в последнее время в предпринимательских кругах некоторые стереотипы относительно того, как необходимо конкурировать на российском рынке, в значительной степени мешают системно подойти к решению данной задачи. Прежде чем приступить к выбору базовой стратегии конкуренции необходимо избавиться от вредных стереотипов, штампов и ошибок.

В первую очередь сказанное относится к неправильному представлению о том, какой рынок является наиболее перспективным с точки зрения конкуренции. Предприниматели часто считают, что привлекательные рынки - это те, которые развиваются быстрее всех или используют совершенные технологии. Это не так.

Как показывает практика преуспевающие и перспективные рынки имеют высокие входные барьеры, протекции со стороны государства, непритязательных потребителей, дешевую систему поставок и самое меньшее число альтернативных отраслей, способных их заменить. Бизнес с новейшими технологиями и высокой эффективностью больше всех подвержен атакам конкурентов, вероятность банкротства на таких рынках очень велика.

Необходимо также отметить, что для многих небольших предприятий смысл конкуренции сводится к тому, чтобы быть похожими на своих более крупных (мощных) конкурентов. Это придает им уверенность в себе. Но подражать другим - значит лишиться какого-либо преимущества. **Отсутствие конкурентных преимуществ - верный путь к банкротству.** Некоторые предприятия, обладая определенным конкурентным преимуществом, не предпринимают никаких усилий для того, чтобы не потерять их. Наличие конкурентного преимущества необходимо воспринимать как свершившийся факт, достигнутую цель и это не должно останавливать дальнейший поиск. С другой стороны, стремление быть первыми во всех сферах конкурентной борьбы, а также погоня за сиюминутными прибылями часто заставляет предприятия отказываться от ранее разработанной стратегии конкуренции, что вносит хаос в деятельность предприятия и не позволяет ему сосредоточиться на долгосрочных целях в области конкурентной борьбы. Вопрос где конкурировать, на каком рынке извлекать прибыль всегда является одним из ключевых в маркетинговой ориентации предприятия. Однако, как показывает практика, чрезмерная концентрация на нем в ущерб другим важным параметрам стратегии конкуренции часто приводит к негативным последствиям. Опросы работников московских предприятий, реализующих компьютерную технику показали, что менеджеры по сбыту, решая проблему выбора целевого рынка часто упускают из вида как, с помощью каких средств возможно достижение успеха. Перенос старых, используемых для других условий, приемов и методов конкуренции на новые рынки не приносит желаемых результатов. Вопрос: как конкурировать является столь же важным и критическим и, его игнорирование означает полное отсутствие целевой ориентации в конкурентной борьбе.

Недостаточно внимания уделяется и определению начала и окончания периода использования разработанной стратегии конкуренции. Общая тенденция сокращения жизненного цикла товара, увеличение количества товаров, использующих технологические решения быстро сменяющие друг друга, изменение демографических характеристик рынка, политической ситуации в стране и другие динамические факторы осложняют правильный выбор начала внедрения новой стратегии конкуренции и периода ее использования на рынке. К общему недостатку процесса разработки стратегии конкуренции можно отнести его слабую персональную ориентацию. Часто стратегия ориентирована на противодействие предприятиям-конкурентам и в меньшей степени учитывает особенности управления этими предприятиями, в частности, тип поведения его руководителей. Вместе с тем, образование руководителей, их подходы к ведению бизнеса, опыт, способности и другие персональные характеристики во многом определяют возможные реакции на изменение рынка. Это означает, что стратегия конкуренции должна рассматривать в качестве объекта соперничества не только предприятие, но и его аппарат управления со свойственным ему стилем руководства, что позволит более точно и адекватно реагировать на возможные контрмеры. Кроме того, необходимо помнить, что борьба с конкурентами ведется, в конечном счете, за бюджет потребителей. И поэтому смысл конкурентной борьбы заключается не столько в действиях против предприятий-

соперников, сколько в завоевании конкретных потребителей, пользующихся услугами конкурентов.

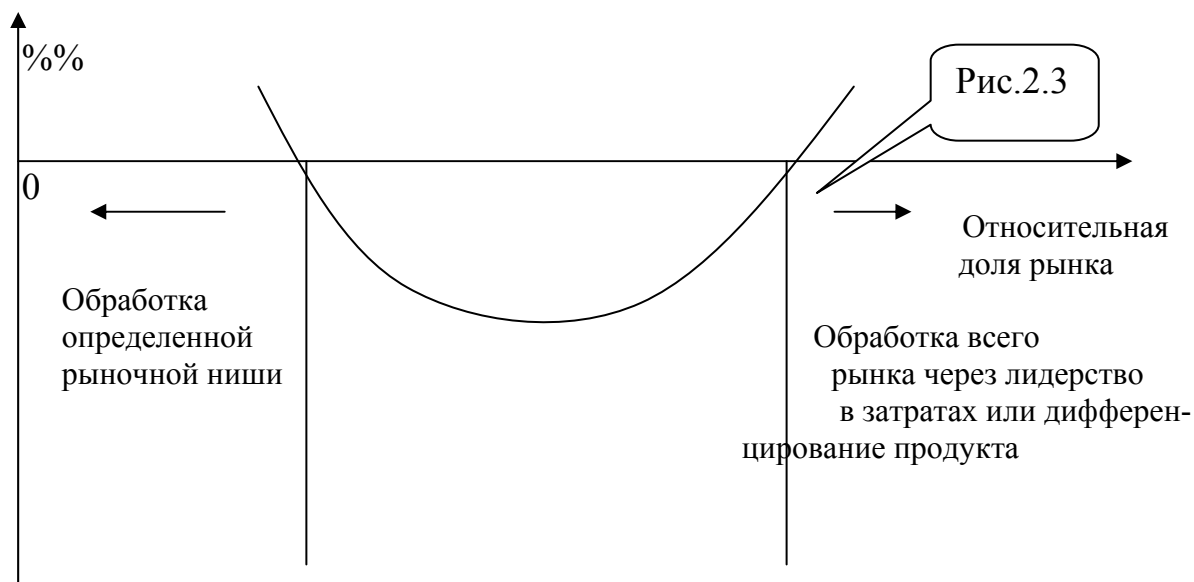
Подход М.Портера к генерированию альтернативных стратегий основывается на следующем утверждении. Устойчивость позиций предприятия на рынке определяют:

- издержки, с которыми производится и сбывается продукция;
- незаменимость продукта;
- сфера конкуренции (т.е. объем обработки рынка).

Достичь конкурентных преимуществ и укрепить свои позиции предприятие может за счет: обеспечения более низких издержек на производство и сбыт товара. Низкие издержки означают способность предприятия разрабатывать, производить и продавать товар со сравнимыми характеристиками, но с меньшими затратами, чем конкуренты. Продавая свой товар на рынке со сложившейся (или даже меньшей) цене, предприятие получает дополнительную прибыль; обеспечение незаменимости продукта с помощью дифференциации. **Дифференциация** означает способность предприятия обеспечить покупателя товаром, обладающим большей ценностью, т.е. большей потребительной стоимостью. Дифференциация позволяет устанавливать более высокие цены, что дает большую прибыль.

Помимо этого перед предприятием стоит выбор, на каком «по ширине фронта» рынке конкурировать: на всем рынке или на какой-либо его части (сегменте). Этот выбор можно осуществить, используя зависимость между долей рынка и рентабельностью предприятия, предложенную М.Портером, на рис. 2.3.

На рис.2.3 следует вывод: предприятия, не обладающие возможностями для завоевания лидерства на рынке, должны сконцентрировать свои усилия на определенном сегменте и стремиться увеличивать там свои преимущества по отношению к конкурентам. Успеха добиваются крупные предприятия с большей долей рынка, а также относительно небольшие узкоспециализированные предприятия.



← Критическая область →

Стремление небольших предприятий дублировать поведение крупных предприятий, не считаясь со своими реальными возможностями, приведет в критическую область утрате конкурентных позиций.

Для подобных предприятий, чтобы добиться успеха, следует выполнять правило: «Сегментируй рынок. Сужай производственную программу. Добивайся и сохраняй максимальную долю на минимальном рынке».

Исходя из этого, для укрепления позиций предприятия М.Портер рекомендует использовать одну из трех стратегий, отраженных в матрице на рис. 2.4.

Рис.2.4.
Матрица конкуренции

КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

Неповторимость

Преимущества

продукта

в издержках

СФЕРА КОНКУРЕНЦИИ	Вся отрасль	Дифференцирова	Лидерство за счет экономии на издержках
	Один сегмент рынка	Концентрация на сегменте	

Лидерство за счет экономии на издержках

Предприятия, решившие использовать эту стратегию, все свои действия направляет на всемерное сокращение затрат. Примером может служить компания «Бритиш Юкрэниен Шипбилдерс» (Би-Ю-ЭС) по строительству сухогрузов. Изготовлением корпусов судов будут заниматься низкооплачиваемые рабочие украинских верфей. При производстве кораблей будет использоваться дешевая украинская сталь. Начинку кораблей поставят в основном британские компании. Поэтому ожидается, что стоимость новых

судов будет значительно ниже цены аналогичной продукции европейских и азиатских корабелов. Так, сухогруз класса «ПАНАМАКС» водоизмещением 70 тыс. тонн, оценивается в 25-26 млн. долларов, в то время как аналогичное судно японской постройки стоит 36 млн. долларов.

Предпосылки: большая доля рынка, наличие конкурентных преимуществ (доступ к дешевому сырью, низкие расходы на доставку и продажу товаров и др.), строгий контроль расходов, возможность экономии расходов на исследования, рекламу, сервис

Преимущества стратегии: предприятия рентабельны даже в условиях сильной конкурентной борьбы, когда другие конкуренты терпят убытки; низкие затраты создают высокие входные барьеры; при появлении продуктозаместителей лидер по экономии на издержках имеет большую свободу действий, чем конкуренты; низкие затраты снижают влияние поставщиков

Риски стратегии: конкуренты могут перенять методы снижения затрат; серьезные технологические новшества могут устранить имеющиеся конкурентные преимущества и сделать малопригодным накопленный опыт; концентрация на затратах затруднит своевременное обнаружение изменений требований рынка; непредвиденное действие факторов, увеличивающих затраты, могут привести к уменьшению разрыва в ценах в сравнении с конкурентами.

Стратегия дифференцирования

Предприятия, решившие использовать эту стратегию, все свои действия направляют на создание продукта, который обладает большей пользой для потребителей по сравнению с продуктом конкурентов. При этом затраты не относятся к числу первоочередных проблем. Примером стратегии дифференцирования могут служить стратегии фирм «Мерседес», «Сони», «Браун» и др.

Предпосылки: особый престиж предприятия; высокий потенциал для проведения НИОКР; совершенный дизайн; изготовление и использование материалов самого высокого качества; возможно полный учет требований потребителей;

Преимущества стратегии: потребители предпочитают продукт данного предприятия; предпочтение потребителей и неповторимость продукта создают высокие входные барьеры; особенности продукта снижают влияние потребителей; высокая прибыль облегчает отношения с поставщиками.

Риски стратегии: цена продукта может быть настолько значительной что потребители, несмотря на верность данной марки предпочтут продукт других фирм; возможны подражания других фирм, что приведет к снижению преимуществ, связанных с дифференцированием; изменение системы ценностей потребителей может привести к снижению или потере значения особенностей дифференцированного продукта.

Стратегия концентрации на сегменте. Предприятия, решившие использовать эту стратегию, все свои действия направляют на определенный

сегмент рынка. При этом предприятие может стремиться к лидерству за счет экономии на издержках, либо к дифференцированию продукта, либо к совмещению того или иного.

Предпосылки: предприятие должно удовлетворять требования потребителей эффективнее, чем конкуренты.

Преимущества стратегии: указаны ранее.

Риски стратегии: различия в ценах на продукты специализированных предприятия и предприятий, обслуживающих весь рынок, могут в глазах потребителей не соответствовать преимуществам специфических для данного сегмента товаров; конкуренты могут специализировать свой товар еще сильнее, выделив внутри сегмента подсегменты.

Рекомендации М. Портера по выработке стратегии основаны на том что предприятие уже имеет определенные конкурентные преимущества, но неясно как и за счет чего они достигнуты. Модель используется в случае замедления роста и стагнации отраслей.

2.3. Модель «продукт - рынок»

Для условий растущего рынка используют подход, который предложил Игорь Ансофф. Сущность подхода иллюстрирует матрица, общий вид которой изображен на рис. 2.5.

Рис.2.5

Матрица
«Продукт=>
Рынок»

		РЫНКИ	
		Имеющиеся	Новые
ПРОДУКТЫ	имеющиеся	I Сокращение расходов	II Развитие рынка
	новые	III Развитие товара	IV диверсификация

Каждое из 4-х полей матрицы представляет определенную стратегию и ее элементы.

Поле 1 показывает направленность стратегии организации на существующие продукты и рынки. Цель этой стратегии — стабилизация или расширение

рынка. Эта стратегия используется организациями в условиях развивающегося или ненасыщенного рынка. Возможные пути достижения целей — увеличение потребления (через снижение цен, ухудшения качества продукции) и привлечение покупателей конкурирующих продуктов (через рекламу, снижение цен).

Подобные стратегии получили название «сокращение расходов» или «обработка рынка» и предполагают усиление маркетинговых усилий.

Поле 2 включает стратегии, направленные на развитие рынка. Они предусматривают выход на новые рынки с уже выпускающимся товаром. Возможными путями могут быть: сбыт на новых региональных, национальных или интернациональных рынках; новые области использования старого продукта, внедрение на новые сегменты рынка.

Поле 3 включает стратегии, направленные на разработку новых продуктов (инновации), которые будут сбываться на старых рынках. Эти стратегии применяются организациями, имеющими сильные проектные службы.

Поле 4 представляет стратегии диверсификации, под которыми понимается изменение направлений и сфер деятельности, т.е. включение в производственную программу изделий, не имеющих прямого сходства с выпускающимися изделиями. Причинами, побуждающими предприятия выпускать новые продукты и выходить с ними на новые рынки, могут быть: стремление покинуть стагнирующие рынки данной отрасли и проникнуть в отрасли с высокой нормой прибыли, уменьшение риска («не все яйца в одной корзине»), а также финансовые выгоды. Различают **три типа стратегий диверсификаций**:

1. Стратегия горизонтальной диверсификации - производство новой продукции, которая требует использования новой технологии. Новый продукт ориентирован на потребителя производимого продукта и сопутствует ему. *Примером может быть стратегия производства мотоциклов на автомобильном предприятии.*

2. Стратегия центрированной диверсификации - производство новой продукции с использованием существующей технологии. Предприятие начинает выпускать новую продукцию, которая входит в производственный процесс изготовления старого продукта на этапах до или после него.

Пример — производитель льняных тканей организует производство одежды из этих тканей.

3. Стратегия конгломератной диверсификации - производство новой продукции, технологически не связанной с уже производимой продукцией. Эта стратегия наиболее сложна в реализации, т.к. имеет мало общего с прежними областями деятельности.

Пример — организация производства холодильников на металлургическом комбинате.

В настоящее время большинство зарубежных концернов (IBM, Coca-cola и др.) широкодиверсифицированные предприятия.

Основная опасность для стратегии диверсификации заключается в распылении сил, поэтому эти стратегии могут проводить крупные организации, обладающие большим потенциалом.

Указанные альтернативные стратегии неравноценны с точки зрения требуемых расходов и величины риска. Как показали исследования некоторых ученых, если предположить, что расходы на стратегию «сокращение расходов» составляет 100%, то развитие продукта потребует восьмикратного расхода; развитие рынка - четырехкратного расхода; диверсификация - двенадцати шестнадцатикратного расхода. При этом вероятность успеха различных стратегий будет составлять примерно следующие величины: производимый продукт на старом рынке - 50%; новый продукт на старом рынке - 33%; производимый продукт на новом рынке - 20%; новый продукт на новом рынке - 5%.

Основной недостаток этого подхода к генерированию альтернативных стратегий состоит в том, что они определяются в зависимости от состояния двух (хотя и важных) элементов: рынка и продукта. Другие важные элементы, например, технология, положение предприятия в отрасли не учитываются.

2.4. Модель «доля рынка - рост рынка»

Этот подход был разработан американской консультационной фирмой «Бостон консалтинг групп» и основывается на концепции жизненного цикла продукта.

Все поле деятельности предприятия представляется как совокупность т.н. «стратегических единиц бизнеса» (СЕБ). СЕБ - это независимые друг от друга сферы деятельности предприятия, которые характеризуются определенным продуктом (или группой продуктов), кругом клиентов и особыми рыночными задачами. Каждая СЕБ включает продукты (группу продуктов), объединяемые по признакам общности: характеру удовлетворяемых потребностей, технологии, типов потребителей, географических районов сбыта и др. Предприятие может работать в одной или нескольких СЕБ. Различные СЕБ имеют разные цели, рыночные возможности и риски.

Каждая СЕБ может быть описана рядом показателей:

1. Объем рынка СЕБ, который равен сумме объемов реализации продуктов всеми производителями.
2. Доля предприятия в объеме рынка СЕБ.
3. Стадия Ж СЕБ (рыночное развертывание, рост и т.д.).
4. Конкурентная позиция предприятия (сильная, слабая, средняя) в данной СЕБ.

В каждый временной период предприятие имеет конкретный набор СЕБ, который подлежит анализу и оценке в целях его оптимизации. Необходимость систематического пересмотра СЕБ обусловлена изменениями, происходящими во внешней и внутренней средах предприятия. Стратегическое положение СЕБ можно определить с помощью двухкоординатной матрицы, изображенной на рис.2.6, состоящей из четырех полей. Матрица образована характеристиками — доля рынка (используется показатель: доля рынка предприятия по сравнению с сильнейшим конкурентом) и рост рынка.

Рис.2.6.

Матрица

«доля рынка=>рост рынка»

ДОЛЯ РЫНКА

		Высокая	низкая
РОСТ	высокий	«звезды»	«знаки вопроса»
РЫНКА	низкий	«дойные коровы»	«хромые утки»

Показатель доля рынка был выбран потому, что, как показали исследования, он в наибольшей мере влияет на рентабельность. Каждое поле матрицы отражает четыре основных типа СЕБ. Они получили названия: «знак вопроса», «звезды», «дойные коровы», «хромые утки».

1. «Знаки вопроса» — это поле включает продукты, которые находятся на начальной фазе Жц. Они имеют низкую долю рынка, но обещают высокие темпы роста спроса. Поэтому стратегии основаны на привлечении инвестиций, чтобы в будущем по мере создания конкурентных преимуществ добиться высокой прибыли. Основная забота менеджмента состоит в оценке возможности достижения расширения рынка с учетом располагаемых ресурсов.

2. «Звезды» - это поле включает продукты, которые находятся в фазе роста Жц. «Звезды» приносят определенную прибыль, однако требуют и значительных затрат на укрепление своих позиций на рынке. При замедлении роста спроса или его стагнации «звезды» перемещаются в 3-е поле.

3. «Дойные коровы» — это поле включает продукты, достигшие фазы зрелости. Высокая доля рынка, занимаемая ими, явилась следствием преимуществ в области экономии издержек. Приносимая этими продуктами прибыль значительна и может использоваться для финансирования других СЕБ.

4. «Хромые утки» — это поле включает продукты, относящиеся к фазе насыщения и упадка. Они не имеют ни большой доли рынка, ни высоких темпов роста. Пока они приносят прибыль, их следует оставить в портфеле продукции.

В случае появления опасности, что эти продукты будут приносить убыток, их следует исключить из портфеля продукции предприятия.

Матрица представляет набор определенных решений о характере деятельности в каждой СЕБ:

- «звезды» оберегать и укреплять;
- избавляться по возможности от «хромых уток»;
- для «дойных коров» необходим жесткий контроль за капиталовложениями;
- «знаки вопроса» подлежат специальному анализу и изучению для определения условий, при которых они могут превратиться в «звезды» и достаточно ли будет у предприятия для этого средств.

Эти наборы решений получили название нормативных стратегий, поскольку они определяют базисные образцы действий. Данная модель, помимо наглядности представления стратегических задач предприятия, имеет то преимущество, что позволяет принимать решения о позициях на рынке и распределять средства между СЕБ. Модель подвергается критике, т.к. она

использует только две характеристики, а также из-за ее малой чувствительности, поскольку характеристики имеют только значение «высокая - низкая». На практике же встречается множество промежуточных значений.

2.5. Модель «привлекательность рынка-преимущества в конкуренции»

Эта модель разработана специалистами консультативной фирмы «Маккинзи» и представляет развитие описанной выше модели. Характеристиками модели являются привлекательность рынка и преимущества предприятия в конкуренции. Привлекательность рынка можно оценивать рядом показателей отражающих перспективы роста рынка, влияние потребителей, возможности для изменения цен и др. Преимущества в конкуренции определяются относительной позицией на рынке.

Модель имеет вид двухкоординатной матрицы, изображенной на рис. 2.7.

Позиции предприятия отражаются в матрице кружком, площадь которого соответствует тому или иному значению СЕБ.

В матрице представлено 9 полей. Правое верхнее поле - стратегия инвестиций и роста, правое нижнее поле - стратегия извлечения максимальной выгоды, левое верхнее поле - стратегия усиления позиций через создание конкурентных преимуществ, левое нижнее поле - стратегия ухода с данного рынка или стратегия ожидания, когда сперва уйдут конкуренты, после чего можно будет захватить большую долю рынка. Для СЕБ, находящихся посередине, решения принимаются в зависимости от характера ситуации.

Главный недостаток указанных моделей - их статичность. Они отражают ситуацию только в определенный период времени. Тем не менее, модели позволяют ответить на следующие основные вопросы, лежащие в основе определения стратегий: каково существующее состояние портфеля продукции, нуждается ли он в изменении, какие изменения в нем следует произвести, как их увязать с изменениями во внешней среде и др. При этом используют показатели:

- удельный вес СЕБ в привлекательных отраслях;
- общая прибыль всех СЕБ и их доля в ней;
- соотношение «дойных коров», «звезд», «хромых уток» и «знаков вопроса» в программе предприятия (настоящей и перспективной);
- количество СЕБ, уязвимых с точки зрения конкуренции и др.
- Использование моделей позволяет выявить возможный спектр стратегий.

Рис.2.7.

Матрица

«привлекательность рынка
=>преимущества в
конкуренции»

ОТНОСИТЕЛЬНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

	малые	средние	большие
привлека-высокая			●
тельность		●	●●
рынка средняя			
низкая			

2.6 Стратегия внедрения новшеств

Современный мировой опыт конкуренции неопровержимо доказывает, что абсолютное большинство монополий, образовавшихся в последнее время, возникло на базе открытий, изобретений и других новшеств, позволивших создать новый до этого неизвестный рынок с широкими возможностями и перспективой ускоренного роста. Современные лидеры в автомобильной, авиационной, электротехнической и электронной промышленности возникли из небольших «пионерных» фирм. Последние десятилетия подтвердили эту закономерность в области производства компьютерной техники, разработки программного обеспечения, создания специальных видов вооружения. И, несмотря на то, что научные исследования в наибольших объемах ведутся на крупных предприятиях, большинство известных современных открытий являются результатом деятельности небольших и, как правило, неизвестных фирм.

Характеристики стратегии внедрения новшеств.

Преимущества.

- получение сверхприбыли за счет монопольно устанавливаемых цен;
- блокирование входа в отрасль за счет монопольного владения исключительными правами на продукцию, технологию, услуги и т.д;
- гарантированное получение прибыли в течение действия исключительных прав;
- отсутствие товаров-заменителей;
- создание имиджа новатора, использующего собственные достижения в области науки и техники для полной реализации потенциальных возможностей.

Необходимые рыночные условия: отсутствие аналогов продукции, наличие потенциального спроса на предлагаемые новшества, и крупных предприятий, готовых поддержать инновацию.

Требования к организации производства и управления: высокая научно-техническая квалификация персонала, проектная (матричная) структура управления, венчурная организация бизнеса на начальных этапах нововведения.

Дестабилизирующие факторы: большие объемы финансирования, высокие издержки на начальных этапах, противодействие рынка внедрению нововведения, противозаконная имитация (копирование) новшеств другими фирмами, высокий риск банкротства.

Предприятия, придерживающиеся стратегии внедрения новшеств, не связывают себя необходимостью снижать себестоимость производимой продукции, дифференцировать ее или разрабатывать конкретный сегмент рынка, а сосредотачивают усилия на поиске принципиально новых, эффективных технологий, проектировании необходимых, но неизвестных до сих пор видов продукции, методов организации производства, приемов стимулирования сбыта и т.п. Главная цель - опередить конкурентов и единолично занять рыночную нишу, где конкуренция отсутствует или ничтожно мала. По понятным причинам подобная революционизация рынка является источником больших объемов продаж и сверхприбыли, однако, в большинстве случаев (80 из 100) заканчивается банкротством из-за неготовности рынка воспринять новшества, технической или технологической недоработанности нового изделия, занятости каналов распределения, отсутствия опыта тиражирования нововведения и других причин.

Большой риск следования данной стратегии, объясняемый высокой степенью неопределенности ее результатов, сопоставим с венчурным риском, что удерживает многие фирмы от специализации в этом бизнесе. И, тем не менее, заманчивые перспективы быть единоличным лидером на рынке не останавливают многие предприятия в финансировании и материальной поддержке проектов такого рода.

2.7. Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка

Наличие платежеспособного спроса на конкретный вид продукции лишь в теории автоматически создает его предложение. На практике большинство предприятий не в состоянии заниматься деятельностью, не соответствующей их профилю. В отличие от таких предприятий, фирмы, реализующие стратегию немедленного реагирования на потребности рынка, нацелены на максимально быстрое удовлетворение возникающих потребностей в различных областях бизнеса. Основной принцип поведения — выбор и реализация проектов, наиболее рентабельных в текущих рыночных условиях. Обобщая вышеизложенное, необходимо отметить, что выбор стратегии в наибольшей степени соответствующей особенностям предприятия и тенденциям развития рыночной ситуации включает ряд процедур:

оценку преимуществ стратегии и ее рисков;
анализ соответствия рыночных условий, требуемых для реализации стратегии, реальной ситуации на рынке;
анализ соответствия особенностей организации производства и управления на предприятии предъявляемым требованиям.

Предприятие, имеющее ярко выраженный основной вид деятельности, как правило, реализует его с помощью одной из представленных выше базовых стратегий конкуренции. Однако, это не означает невозможность или опасность следования двум или более стратегиям. Более того, анализ практики показывает, что большинство современных предприятий, имеющих широкую номенклатуру выпускаемой продукции и/или различные сферы бизнеса, одновременно использует несколько подходов для различных групп товаров, регионов или периодов своего развития. Главный критерий выбора стратегии - адаптация своих возможностей к конкретным условиям рынка. И в этом смысле базовые стратегии конкуренции являются принципиальной, общеэкономической основой, на которой строятся практические действия конкурентов.

Характеристики стратегии немедленного реагирования на потребности рынка.

НЕМЕДЛЕННОЕ РЕАГИРОВАНИЕ НА ПОТРЕБНОСТЬ РЫНКА

Преимущества.

- получение сверхприбыли за счет высокой цены на дефицитную продукцию;
- высокая заинтересованность потребителей в приобретении товара;
- небольшое количество товаров-заменителей;
- создание имиджа предприятия, готового пожертвовать всем для немедленного удовлетворения появившихся потребностей покупателей.

Неоходимые рыночные условия.

- спрос на продукцию неэластичен;
- «вход» в отрасль и «выход» из нее не представляет трудностей;
- небольшое количество конкурентов;
- нестабильность рынка.

Требования к организации производства и управления.

- небольшое гибкое неспециализированное предприятие с высокой степенью дифференциации;
- проектная структура;
- высокая степень мобильности персонала;
- маркетинговая служба, ориентированная только на высокорентабельные недолгосрочные проекты.

Дестабилизирующие факторы.

- высокие удельные издержки;
- отсутствие долгосрочных перспектив в конкретном бизнесе;
- большое количество дестабилизирующих факторов внешней среды;
- отсутствие гарантий в получении прибыли;
- высокий риск банкротства.

РАЗДЕЛ 3. СТРАТЕГИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

3.1. Стратегическое управление в системе менеджмента

Исходные представления.

Прежде, чем заняться стратегическим менеджментом, необходимо уточнить некоторые исходные понятийные представления о менеджменте и управлении в целом. В качестве одной из понятийных основ в системе менеджмента, состоящей из двух подсистем – стратегической и оперативной, предлагается модель стратегического управления

Основные характеристики каждого этапа (уровня) эволюции менеджмента: «Управление по инструкциям», «Управление по целям» и «Менеджмент - Обучение» демонстрируются на отдельных рисунках.

Рис. 3.2. Основы стратегического управления.

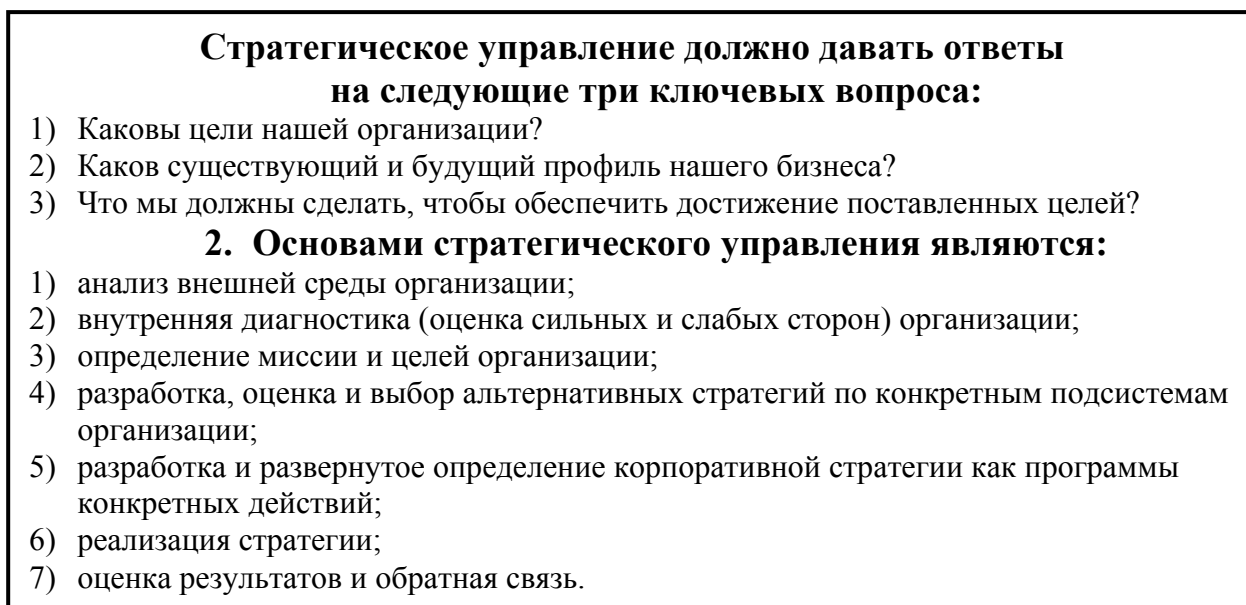


Рис. 3.3. Эволюция в теории и практики управления.

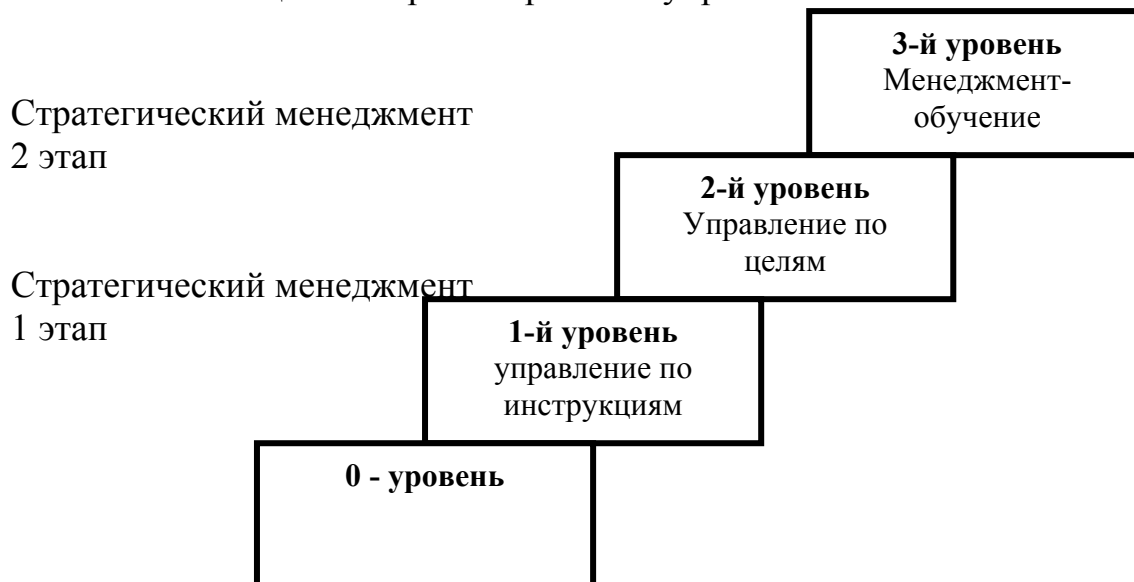


Рис. 3.4. Управление по инструкциям (MBI – management by Instructions).	
Внешняя среда:	Стабильная
Продукт:	Простой, стандартизированный
Рынок:	Массовый
Взаимоотношения с потребителем:	Покупается все, что производится
Характер труда:	Однообразный, простой
Теория:	А. Смит, Ф. Тейлор, М. Вебер
Власть:	Централизованная
Структура:	Иерархия
Символ:	Пирамида
Отношение к будущему:	"Я контролирую будущее" Будущее достаточно определено и допускает экстраполяцию прошлого
	Концепция стратегического планирования
Способ обеспечения качества:	Военная приемка
Эффективный тип поведения:	Человек-функция
Эффективный тип менеджера/руководителя:	Авторитарный технократический босс
Корпоративная культура:	Нормативно-манипулятивная, низкоадаптивная
Терминология:	"Я держу это на контроле", "Я владею вопросом", "Ситуация под контролем"
Базовый способ реализации власти:	Прямое указание или инструкция, закрепленные приказом

Рис. 3.5. Управление по целям (MBO – management by Objectives).

Внешняя среда:	<i>Меняющаяся</i>	
Продукт:	Относительно	сложный,
Рынок:	стандартизированный	
Взаимоотношения с потребителем:	Массовый сегментированный	
Характер труда:	Развитые обратные связи	
Теория:	Сложный, нетворческий	
Власть:	Р. Акофф, П. Дракер, Г. Одиорне, А. Райя	
Структура:	Децентрализованная	
Символ:	Неоднородная иерархия	
Отношение к будущему:	Матрица	
Способ обеспечения качества:	Будущее в принципе контролируемо	
Эффективный тип поведения:	Концепция	стратегического менеджмента:
Эффективный тип менеджера/руководителя:	1-й этап развития	
Корпоративная культура:	Военная приемка в сочетании с манипулятивным подходом	
Терминология:	Человек-манипулятор	
	Лидер, способный увидеть будущий образ и сформулировать его в виде конкретных и ясных целей	
	Нормативно-процедурная, адаптивная	
	"Давайте будем решать это вместе",	
	"Предлагаю еще раз посмотреть на	

Базовый способ реализации власти:	ситуацию"	Процедура	и/или	механизм,
		закрепленные приказом		

Рис. 3.6. Менеджмент – Обучение (MBL – management by Learning).

Внешняя среда:	<i>Динамичная</i>
Продукт:	Сложный, сделанный "под конкретного клиента"
Рынок:	Быстро заполняющиеся ниши внутри сегментов
Взаимоотношения с потребителем:	Партнерство
Характер труда:	Сложный, творческий
Теория:	П. Дракер, Т. Питерс, С. Арджирес, П. Сенге
Власть:	Распределенная
Структура:	Гетерархия, проектно-ориентированная
Символ:	Сеть, обучающаяся организация
Отношение к будущему:	Будущее неопределенно в принципе – и в этом источник развития
	Концепция стратегического менеджмента:
	2-этап развития
Способ обеспечения качества:	Технологии, основанные на включении персонала в изменение способов функционирования
Эффективный тип поведения:	Человек-партнер
Эффективный тип менеджера/руководителя:	Тренер, заботящийся о достижениях своей команды и/или коллег-сотрудников
Корпоративная культура:	Высокоадаптивная, партнерская, игровая, созидательная
Терминология:	Стратегическое видение, системный

Базовый способ
реализации власти:

**подход, источники неопределенности,
ключевая компетенция,
социотехнический дизайн, эффективные
коммуникационные способности,
креативность**

**Процедура и/или партнерство,
закрепленные в договоре**

Система менеджмента – главное средство разработки и практического осуществления общей программы развития организации и реализации ее стратегии. Конечная цель системы менеджмента – выполнение миссии организации.

Миссия – это наиболее общая цель организации как конкурентоспособной структуры, представленная в наиболее общей форме и выражающая основную причину существования организации.

Стратегия корпорации – это деловая концепция организации на заданную стратегическую перспективу, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий, которые способны реализовать данную концепцию и обеспечить организации конкурентные преимущества в достижении целей.

Важный элемент стратегии организации – это ответ на вопрос: «Как вести конкурентную борьбу?».

Решающий элемент стратегии – целевая ориентация в использовании ресурсов организации.

В конечном счете, корпоративная стратегия данной конкретной организации заключается в знаниях и практически навыках организации по созданию и реализации своих конкретных преимуществ.

Стратегическое управление – это подсистема менеджмента организации, которая осуществляет весь комплекс конкретных работ по профессиональной деятельности по стратегическому анализу, развитию, реализации и контролингу стратегии организации.

Конкурентное преимущество – это те характеристики, которые создают для производящей и/или реализующей данный продукт организации определенное превосходство над ее конкурентами.

Эти характеристики могут быть самыми различными и относиться как к самому продукту-товару (базовой услуге), так и к дополнительным услугам,

сопровождающим базовую, т.е. к формам производства, сбыта, продаж и т.д., специфичным для организации и/или ее продукта.

Такое превосходство является относительным, т.е. определяется сравнением с конкурентом.

Конкурентное преимущество делится на **два основных вида**: более низкие издержки и дифференциация.

Низкие издержки отражают способность организации разрабатывать, выпускать и продавать сопоставимый продукт-товар с затратами меньшими, чем у конкурентов.

Дифференциация – это способность обеспечить покупателя уникальной и/или большей ценностью в виде нового качества продукта, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания.

Любая потенциально эффективная стратегия и соответствующее стратегическое управление должны уделять достаточное внимание обоим типам конкурентного преимущества.

Реальное конкурентное преимущество достигается благодаря тому, как данная организация на практике осуществляет отдельные виды своей деятельности и всю их совокупность в целом.

Стратегический аспект в управлении организацией.

Для определения стратегического аспекта в управлении организацией сначала необходимо уточнить существующие термины.

Первым таким термином является «организация». Отвлекаясь от отдельных частных аспектов, можно сказать, что *основными составляющими любой организации являются люди*, входящие в данную организацию, *задачи*, для решения которых данная организация существует, *и управление*, которое формирует, мобилизует и приводит в движение потенциал организации для решения стоящих перед ней задач.

Опираясь на данное понимание основных составляющих организации, ее можно определить как систематизированное, сознательное объединение действий людей, преследующее достижение определенных целей.

Таким образом, речь идет об организации как о социальном институте, в отличие от организации как процессе или функции.

Второй базовый термин - это «**управление**» и термин «**менеджмент**» в качестве его тождественного синонима.

Любая организация может быть представлена как открытая система, встроенная во внешний мир. На входе организация получает ресурсы из внешней среды, на выходе она отдает ей созданный в организации продукт.

Поэтому жизнедеятельность организации состоит из трех основополагающих процессов:

- получение сырья или ресурсов из внешнего окружения;
- изготовление продукта;

- передача продукта во внешнюю среду.

Ключевая роль в поддержании баланса между этими процессами, а также в мобилизации ресурсов организации на их осуществление принадлежит менеджменту. Именно для решения этих задач существует управление в организации, и именно это является основной ролью, которую играет управление в организации.

Третий термин связан с развитием организации. Так как организация рассматривается в качестве открытой системы, то все многообразие факторов, определяющих и задающих ее развитие, можно разделить на *внешние* и *внутренние*.

В данном контексте, если учесть ранее представленную информацию, по поводу стратегического аспекта можно отметить следующее: *во-первых*, стратегический аспект связан с внешними факторами развития организации; *во-вторых*, стратегичность - в отличие от тактических или оперативных моментов - касается относительно долгосрочных перспектив развития организации.

Относительность означает, что стратегический период имеет существенно большую продолжительность, чем тактический период развития организации, и то, что для каждой конкретной организации такое соотношение является конкретно-индивидуальным.

Следовательно для конкретной организации соотношение стратегического и тактического является относительным и в аспекте сравнения с другими организациями, и с точки зрения отношения к разным конкретным ситуациям, а также в ряде других отношений.

О содержании самого отношения или реакции организации на внешние факторы, которые так или иначе задают стратегичность ее развития, можно сказать следующее. Суть такой (т.е. стратегической) реакции системы управления организации - это обеспечение эффективной адаптации к изменениям внешнего окружения.

В увязке с адаптивностью и эффективностью становится очевидным, что стратегический аспект - это еще и особый анализ внешней среды организации. А за анализом по самой логике управления следуют: сначала подготовка проектов стратегических решений, затем принятие стратегических решений, а потом их реализация. Кроме того, добавляется контроль процесса и его результатов.

Таким образом, к дополнительным моментам стратегического аспекта в управлении развитием организации можно отнести: объективную необходимость в особом стратегическом анализе как специализированном анализе изменений внешней среды организации; а также вытекающий из такого анализа особый механизм принятия и реализации адекватных управленческих решений.

Сравнение дополнительных характеристик стратегического аспекта управления организацией с оперативным управлением приведено в табл. 3.7.

Таблица 3.7

Сравнение стратегического и оперативного управления.

Характеристика	Оперативное управление	Стратегическое управление
Миссия, предназначение	Производство товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации.	Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамического баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных в деятельности организации лиц.
Объект концентрации внимания менеджмента	Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов.	Взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении.
Учет фактора времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу.	Ориентация на долгосрочную перспективу.
Основа построения системы управления	Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология.	Люди, системы информационного обеспечения, рынок.
Подход к управлению	Работники - это ресурс организации, это	Работники - это основа организации, ее главная

персоналом	исполнители отдельных работ и функций.	ценность и источник благополучия.
Критерий эффективности управления	Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала.	Своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и изменения окружения.

3.2. Стратегическое управление и конкурентоспособность организации

Все коммерческие организации действуют в конкретной рыночной среде. У всех организаций одна главная цель - получение прибыли. Одним участникам рынка достижение указанной цели в той или иной мере удастся, а другим - нет. Таковы реалии любого рынка.

Способность организации добиваться своих целей в условиях рынка, на котором с аналогичными целями действуют другие организации, характеризуется понятием «конкурентоспособность».

Конкуренция в бизнесе.

Классическими работами по анализу конкуренции в бизнесе считаются работы профессора Гарвардской школы бизнеса Майкла Портера. О чем мы говорили в **разделе 2**. Он утверждает, что суть конкуренции в любой сфере экономики характеризуется взаимодействием 5 основных сил.

Общий потенциал прибыльности бизнеса снижается из-за угрозы появления новых конкурентов и продуктов-заменителей. Сильные поставщики и покупатели, коорые умеют торговаться, отстаивая свои собственные интересы, также снижают прибыль конкретной организации.

Усиление конкуренции между участниками данного бизнеса снижает общий уровень прибыльности, так как для сохранения своей конкурентоспособности каждая организация-конкурент должна осуществить соответствующие дополнительные затраты (дополнительные затраты на качество торговли и послепродажного сервиса, расходы на рекламу и т.д.).

Конкретные значения каждой из пяти сил - в данной отрасли и в данное конкретное время - определяются конкретной ситуационной структурой бизнеса; т.е. тем ситуационным сочетанием ключевых экономических, технологических и других факторов, характеризующих текущую конъюнктуру в данном бизнесе.

Конкурентные преимущества.

Конкретную рыночную позицию организации определяет ее конкурентные преимущества. По М. Портеру конкурентные преимущества делятся на **два основных вида**: дифференциация продуктов-товаров и более низкие издержки на создание и реализацию товаров.

Низкие издержки отражают способность фирмы разрабатывать, выпускать и продавать сравнимый товар с затратами меньшими, чем у конкурентов.

Дифференциация - это способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания.

Любое новшество, дающее организации реальное приращение ее успеха на рынке, - **это конкурентное преимущество**.

Организации добиваются конкурентного преимущества, находя новые способы конкуренции в своей отрасли и выходя с ними на рынок, что можно назвать одним словом - «нововведение».

Нововведение в широком смысле включает и улучшение технологии, и совершенствование способов и методов ведения дел. Нововведение может выражаться в изменении продукта-товара или производственного процесса, новых подходах к маркетингу, новых путях распространения товара, новых концепциях сферы конкуренции и т.д.

К наиболее типичным источникам получения *конкурентных преимуществ* относятся:

- новые технологии;
- изменения структуры и стоимости отдельных элементов в технологической цепочке производства и реализации товара;
- новые запросы потребителей;
- появление нового сегмента рынка;
- изменения «правил игры» на рынке.

Особый источник - информация о своем бизнесе плюс профессиональные навыки, позволяющие добывать и обрабатывать подобную информацию так, что конечным продуктом обработки оказывается реальное конкурентное преимущество.

Конкурентные преимущества на основе лишь уровня издержек, как правило, не так стойки, как преимущества на основе дифференциации. Например, дешевая рабочая сила относится к преимуществу низкого ранга.

Конкурентные преимущества более высокого уровня или порядка, такие, как патентованная технология, дифференциация на основе уникальных товаров или услуг, репутация организации, основанная на усиленной маркетинговой деятельности, тесные связи с клиентами, можно удерживать более длительное время.

Как правило, достижение преимуществ высокого порядка становится возможным при условии долговременных и интенсивных капиталовложений в производственные мощности, в специализированное обучение персонала, в проведение НИОКР, а также инвестиций в маркетинг.

Самая важная причина сохранения конкурентного преимущества коммерческой организации - постоянная модернизация производства и/или других ключевых видов ее деятельности.

Для сохранения конкурентоспособности организация должна создавать новые преимущества, по меньшей мере, с такой же скоростью, с какой ее

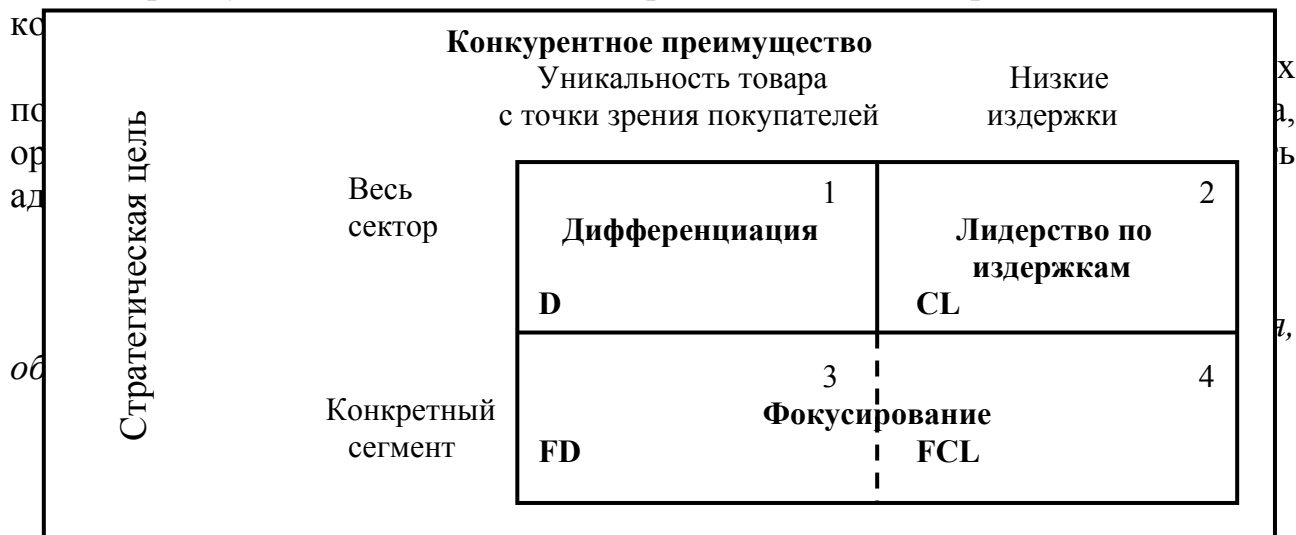


Рис. 3.8. Базовые конкретные стратегии.

В основе концепции БКС лежит идея, что каждая из таких стратегий

базируется на определенном конкретном преимуществе. Для того, чтобы добиться его, организации необходимо выбрать свою конкретную стратегию. Наглядно данный подход представлен на рис. 10.

В реальном бизнесе практикуют следующие **три БКС**.

1. Стратегия дифференциации. Целью стратегии является придание продукту-товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают данный товар от предложений конкурентов.

Дифференциация, как и лидерство по издержкам, защищает организацию от конкурентных сил, но совершенно иным способом. Несмотря на то, что наличие отличительных качеств требует, как правило, более высоких издержек, успешная дифференциация позволяет коммерческой организации добиться большей рентабельности за счет того, что рынок готов принять более высокую цену.

2. Стратегия лидерства по издержкам. В центре внимания всей стратегии - низкие издержки по сравнению с конкурентами. Преимущество в

отношении издержек создает относительно эффективную защиту против всех пяти конкретных сил, представленных на рис. 9.

3. Стратегия фокусирования (по Портеру), т.е. специализация на нуждах одного сегмента или конкретной группы покупателей без стремления охватить весь рынок. Цель ее - удовлетворить потребности выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, но только в рамках целевого сегмента. В результате стратегия фокусирования разбивается на следующие две базовые конкурентные стратегии.

1. Фокусированное лидерство по издержкам.

2. Фокусированная дифференциация.

В ситуации практического выбора конкретной БКС по каждому конкретному продукту любая конкретная организация должна для себя четко решить: какой тип конкурентного преимущества она хочет получить и в какой сфере это реально возможно.

Одна из самых больших стратегических ошибок организации - это стремление использовать несколько базовых конкурентных стратегий одновременно, так как по существу указанные БКС являются альтернативными.

Стратегия конкретной организации должна быть эффективной! Эффективная стратегия должна быть продуктом особого менеджмента-искусства.

Если объектом стратегии организации является будущее, то в принципе допустимо получение очень эффективной стратегии конкретной организации абсолютно иррациональным путем.

Абсолютная иррациональность - это один из объективно крайних полюсов эффективной стратегии конкретной организации; ее противоположный полюс - предельная рациональность. То есть вполне реальна ситуация, когда все практически значимые аспекты данного бизнеса совершенно ясны и до конца просчитаны, все факторы учтены, бизнес абсолютно стабилен сейчас и его развитие спрогнозировано на заданное будущее, например, на пять лет. Преобладающее большинство реальных организаций находится между этими двумя полюсами.

Для таких организаций сформулирован ряд рекомендаций. Рекомендации касаются нескольких ключевых характеристик. Их можно назвать критериями потенциально эффективной стратегии конкретной организации.

Первая характеристика - **ментальная правильность** выбираемой и/или разрабатываемой стратегии. К ней относятся знания и понимание указанных абсолютных полюсов эффективной стратегии.

Вторая характеристика - **ситуационность**. В современном менеджменте особое место занимает ситуационный подход. Эффективная стратегия всегда интегрирует характерные особенности именно данной конкретной ситуации в ключевые факторы будущего (стратегического) успеха данной конкретной организации.

Третья характеристика - **уникальность** стратегии. Для достижения будущего бизнес-успеха в стратегии конкретной организации должны быть

заложены некоторые сильные содержательные моменты, которые в реальной практике ведения бизнеса делают ее значимо отличной от всех главных конкурентов.

В каких-то определенных звеньях и/или элементах цепочки/системы стоимости организация обязана найти что-то свое уникальное. Это уникальное, т.е. присущее только данной конкретной организации, должно быть заложено в ее стратегию как одна из основ стратегического преимущества и соответственно ее будущей конкурентоспособности.

Другими словами, чем-то существенным по данному бизнесу организация должна положительно отличаться от своих конкурентов.

Осознанный подход к стратегической уникальности означает целевой поиск возможностей своего будущего бизнес-успеха там, где его еще не увидели конкуренты.

Но при этом надо помнить, что стратегия, которая базируется на имитации того, что уже делают конкуренты-лидеры, даже при нахождении удачных ситуационно-уникальных имитационных решений могут обеспечить конкурентное преимущество только относительно низкого порядка.

Четвертая характеристика - ***будущая неопределенность как стратегическая возможность***. Для понимания данной характеристики надо во-первых, вернуться в п.1. и еще раз осмыслить и сопоставить рис. 4-8, особенно в той их части, которая называется «отношение к будущему».

Во-вторых, следует подчеркнуть. Что именно на рис. 6 указано, что будущее является неопределенным в принципе - и в этом источник развития конкретной организации. Внешняя среда организации в наше время меняется все быстрее и - с точки зрения традиционных представлений - все более непредсказуема. Но при этом каждое изменение несет в себе не толь угрозы, но и новые дополнительные возможности для достижения будущего бизнес-успеха.

Поэтому современная стратегия организации должна быть способна превращать изменения внешнего окружения организации в ее стратегические и тактические конкурентные преимущества.

Отсюда логично вытекает пятая характеристика эффективной стратегии - ***гибкая адекватность***.

Для того, чтобы реализовать новые возможности, которые несут в себе изменения внешней среды организации, ее собственные стратегические изменения должны быть адекватны изменениям внешним. А эффективная бизнес-адекватность практически достижима только тогда, когда стратегия организации имманентно и по существу является достаточно гибкой.

Таким образом, по критериям конечной эффективности конкретные стратегические и тактические изменения бизнеса коммерческой организации по своему содержанию, по синхронности возможности времени и по всем другим существенным параметрам должны быть достаточно адекватными и быстрыми относительно изменений внешней среды организации, т.е. обеспечивать гибкую адекватность стратегии данной конкретной организации.

В заключение необходимо отметить, что все указанные характеристики являются не альтернативными, а взаимодополняющими и взаимоусиливающими.

Как правило, фактически эффективные стратегии тех или иных конкретных организаций - это тот или иной обязательно органичный и весьма содержательный синтез представленных характеристик. Поэтому исходно целенаправленная, в меру творческая и по-настоящему профессиональная деятельность по практическому включению и/или осознанному учету всех названных характеристик как содержательных ключевых моментов, разрабатываемых и/или выбираемых стратегий - это реально конструктивный путь выхода на действительно эффективную корпоративную стратегию конкретной организации.

3.3. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент

Стратегическое планирование представляет собой набор конкретных действий и решений, предпринимаемых руководством и ведущих к реализации стратегии, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Стратегическое видение - образ будущего состояния организации, который посредством системы существенных характеристик дает профессиональное качественное представление о бизнес-успехе организации в конкретной стратегической перспективе.

Первичная концепция стратегического управления.

Первичная концепция стратегического управления связана с двумя противоположными типичными стилями поведения организации: приростным и предпринимательским.

Приростный тип - это развитие организации с минимальными изменениями относительно традиционного поведения.

Предпринимательский тип - это целенаправленное стремление к изменениям, обеспечивающим победу в конкурентной борьбе и максимум прибыли.

Основные сравнительные характеристики двух указанных типов организаций представлены в табл. 3.9.

Кроме двух типов организационного поведения различают два вида менеджмента (управления): стратегический и оперативный менеджмент. Деятельность по стратегическому менеджменту связана с постановкой целей и задач организации. И, кроме того, с поддержанием системы взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиваться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним вызовам.

Таблица 3.9.
Сравнение характеристик организации

Характеристики организации	Поведение	
	Предпринимательское	Природное
Цели	Оптимизация прибыльности	Оптимизация потенциала прибыльности
Пути достижения целей	Экстраполяция прошлых доходов	Определяются взаимодействием возможностей получения прибыли и качеств управления
Ограничения	- По окружающей среде организации - По внутренним возможностям	- Способность изменять окружающую среду организации - Способность создать требуемые специальности - Способность воспринимать различные способы поведения
Система поощрений и взысканий	- Поощрения за стабильность - Поощрения за прошлую деятельность	- Поощрения за творчество, инициативу - Взыскания за отсутствие инициативы
Информация	- Внутренняя: деятельность - Внешняя: долгосрочный объем возможностей	- Внутренняя: возможности - Внешняя: глобальный объем возможностей
Проблема	Повторяющаяся, знакомая	Неповторяющаяся, новая

Стиль руководства	- Популярность - Установление единства подходов	- Допускающий рискованные действия - Вдохновляющий людей на восприятие изменений
Организационная структура	- Стабильная или расширяющаяся - Деятельность организована в соответствии и процессом переработки ресурсов - Стремление к экономии в масштабах производства - Виды деятельности увязаны слабо	- Гибкая, структурно меняющаяся - Деятельность организована в соответствии с проблемами - Виды деятельности жестко увязаны
Решение управленческих проблем: а) признание необходимости и действий	- Реакция в ответ на возникшую проблему - С запаздыванием по отношению к появлению проблемы	- Активный поиск возможностей - Предвидение проблем
б) поиск альтернативы	- Ориентация на прошлый опыт - Незначительные отклонения от статус-кво - Рассматривается единственная альтернатива	- Творческий поиск - Большие отклонения от статус-кво - Рассматриваются многочисленные альтернативы
в) оценка альтернативы	Принимается первая, удовлетворяющая потребности	Выбирается лучшая из набора альтернатив
г) отношение к риску	- Минимизация риска - Соответствие прошлому опыту	- Сознательный риск - Балансировка совокупности рискованных вариантов

Первый конечный **результат** стратегического управления - это системный потенциал для достижения целей организации в будущем.

Второй конечный **результат** - структура организации и ее внутренние изменения, обеспечивающие чувствительность организации к изменениям внешней среды и соответствующую адаптацию.

В отличие от стратегического управления организации, которое предназначено для обеспечения стратегических позиций, оперативный менеджмент использует уже существующую стратегическую позицию организации для достижения ею конкретных тактических целей. Менеджеры, занимающиеся стратегическим управлением, в первую очередь обеспечивают постоянный потенциал прибыльности организации, а оперативный менеджмент - превращение потенциала в реальную прибыль.

Конечный результат оперативного управления - это реализация продуктов-товаров организации ее конкретным клиентам-потребителям за конкретные цены.

Стратегическое и оперативное управление требуют создания и поддержания адекватной, так называемой организационной архитектуры, а также соответствующих подсистем персонала, включающих определенную квалификацию, мотивацию и т.д. При этом возможность всех этих аспектах два указанных вида менеджмента совершенно различны. Из нее видно, что стратегическая культура является открытой, гибкой и изобретательной; а для оперативной культуры характерно консервативное отношение к изменениям и нацеленность на традиционный рост эффективности производства.

Из сопоставления табл. 3.9. и 3.10 следует, что существует определенная связь между типами организационного поведения и видами управления, а именно: стратегическое управление требует предпринимательского поведения, а оперативное управление - приростного. Данная зависимость в виде матрицы представлена на табл. 3.11.

Таблица 3.10

Сопоставление архитектуры организаций

Аспект	Оперативная	Стратегическая
Культура	Ориентирована на производство/маркетинг: успех = агрессивная конкуренция + эффективное производство	Ориентирована на стратегию/гибкость: успех = изобретательность + предвидение/создание потребностей
Менеджер	Должен уметь получить прибыль, достичь поставленных целей и контролировать	Предприниматель, «проводник» новшеств и благожелательный лидер
Система управления	- Долгосрочное планирование - Контроль	- Стратегическое планирование/стратегическое проблемное управление - Стратегическое управление

	сложившейся деятельности	- Стратегический контроль
Информация	Тенденция спроса и прибыльности	Новые проблемы и возможности
Структура	- Функциональная/ дивизиональная - Стабильная	- По проектам/матричная - Динамичная
Власть	- Децентрализована - Сосредоточена в производстве и маркетинге	Сосредоточена в общем руководстве, НИОКР, новых предприятиях и стратегическом планировании

Рис. 3.11 . Матрица организационного типа поведения/вида управления

Тип поведения	Вид управления	
	Стратегическое	Оперативное
Предпринимательский	+	-
Приростный	-	+

Один из основных выводов, который можно сделать, сводится к следующему:

1) в 1-й половине XX в. стратегическое и оперативное поведение, а также соответствующий менеджмент выступали для организации как альтернативные;

2) возможность 2-й половине XX столетия компании все больше нуждаются в одновременном использовании обоих типов поведения и эффективном сочетании двух видов управления;

3) организационные архитектуры, которые соответствуют разным типам поведения, имеют свой характер, отличаются друг от друга и находятся в определенном противоречии.

Отличие стратегического менеджмента от стратегического планирования и по существу, и по форме определяется указанными различиями и противоречиями между двумя типами организационного поведения.

Для достижения гармоничного развития и обеспечения своей стратегической и тактической эффективности, компаниям необходимо уметь создавать гибкие организационно-структурные формы, т.е. системы, которые соответствуют и двум указанным типам поведения, и двум видам управления одновременно.

Переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту.

История развития менеджмента - это история успеха нововведений, включая инновационные подсистемы или даже различные модели систем

управления. Одни управленческие системы выдерживали испытание практикой, а другие - нет. Успешные модели управления довольно быстро распространялись от компаний-инноваторов на другие организации.

Предшественником стратегического планирования была система долгосрочного планирования. Эта система, получившая максимальное развитие на Западе в 50-е годы, в основном соответствовала приростному типу организационного поведения компаний. Как правило, долгосрочное планирование применялось в крупных, а иногда и в средних компаниях. Тогда типичной была ситуация быстрого корпоративного роста, которая сопровождалась резким увеличением размеров организаций и повышением сложности системы ее менеджмента.

Основным методом долгосрочного планирования стала экстраполяция ключевых тенденций и факторов, определявших специфику развития организации в прошлом, с некоторой их коррекцией на будущее.

В 60-70-е годы долгосрочное планирование в США и Западной Европе переросло в систему стратегического планирования. В определенной мере эта система стала ответной реакцией ряда компаний на существенное изменение их внешней среды, которое проявилось в насыщении соответствующих рынков.

Считалось общепризнанным, что главное отличие стратегического планирования от всех других видов планирования - это его принципиальная направленность не внутрь организации, а вовне. В эволюции корпоративного управления этап перехода от модели «закрытой организации» к модели «открытой организации» связывают со стратегическим планированием.

Характерная черта открытой организации - это профессиональный стратегический анализ изменений своей внешней среды и выработка адекватных адаптивных реакций.

Наряду с учетом тенденций внешней среды, стратегическое планирование интегрирует все последние достижения в области методов планирования и, по сравнению с долгосрочным планированием, является значительно более сложным и многогранным. В арсенал новых методов, используемых стратегическим планированием, входят: модели анализа инвестиционных портфелей компаний, разработка ситуационных планов развития, применение сценарного планирования, использование систем экспертных оценок, применение различных аналитических матриц для исследования альтернатив возможного стратегического развития и т.д.

С середины 70-х годов в большинстве крупных и возможность многих средних компаниях Запада стали функционировать централизованные подразделения общекорпоративного планирования.

Но с начала 70-х годов одновременно с ростом числа организаций, применяющих стратегическое планирование, все более четко стали проявляться не только субъективные трудности его применения, но и объективные границы эффективности стратегического планирования как системы адаптации к изменениям рыночной среды и обеспечения перспективной конкурентоспособности организации.

Основной недостаток стратегического планирования как определенного подхода к проблеме будущего развития организации заключался в том, что в

будущее по-прежнему переносились существенные параметры организации, которые уже были заданы ее прошлым. Оставался неизменным ключевой принцип управленческой ментальности, который реально доминировал в ее практике: идти в будущее от прошлого.

В результате сложного сочетания ряда определяющих факторов к началу 70-х годов на Западе сложилась ситуация, которая ознаменовалась переходом от стратегического планирования к стратегическому менеджменту. Среди таких факторов выделяют следующие:

- 1) объективный существенный рост изменчивости и сложности внешней рыночной среды организации;
- 2) достаточно широкое субъективное осознание реальной недостаточности эффективности стратегического планирования;
- 3) новое понимание стратегии;
- 4) новые методы решения стратегических проблем развития организации.

В отличие от предшествующего ему долгосрочного планирования стратегическое планирование является более сложным процессом, влияющим на организацию. Стратегическое управление обеспечивает наиболее комплексный подход к проблеме, и этот подход в настоящее время получает наибольшее распространение.

Изменение ментальности: вместо политики «от прошлого - к будущему» - политика «от будущего - у настоящему».

Существенное различие между стратегическим планированием и стратегическим менеджментом характеризуется следующими двумя моментами.

Во-первых, стратегическое планирование не является стратегическим мышлением, и поэтому успешные стратегии - это всегда удачное стратегическое видение, но никак не стратегические планы.

Во-вторых, стратегическое планирование из реальной бизнес-практики фактически сводилось к стратегическому программированию. То есть, как правило, к формализации и детальной проработке стратегий или стратегического видения, которые уже были приняты и уже осуществлялись.

А объективно для достижения будущего бизнес-успеха в первую очередь требуются разработки, в которых создаются содержательно различные стратегии и проводится их сравнительный анализ как существенно разных стратегических альтернатив развития бизнеса.

Любое практическое планирование, в том числе стратегическое, весьма формально. И при этом оно всегда сильно зависело и будет зависеть от уже сложившихся параметров организации, а также от ее ключевых бизнес-процессов.

При реальном планировании сами особенности планового процесса не дают вырваться за рамки уже заданных параметров и тенденций. В жизни для подавляющего большинства конкретных бизнес-ситуаций реально эффективные стратегические изменения требуют именно прорыва за традиционные рамки и уже сложившиеся представления о данном бизнесе.

В отличие от «примитивно аналитичного» и излишне формализованного стратегического планирования, стратегическое управление как стратегическое мышление и видение - это, прежде всего, синтез.

Важнейшую роль в стратегическом синтезе играют *интуиция и креативность*. Исключительно творческая природа процесса стратегического синтеза и соответствующие части стратегического менеджмента практически не поддаются какой-либо реально значимой формализации.

Таким образом, с одной стороны, стратегическое планирование не может и не должно подменять собой стратегическое мышление, стратегическое видение и соответствующую систему стратегического управления.

Но, с другой стороны, т.е. с позиции правильного стратегического мышления и современного стратегического менеджмента, стратегическое планирование является необходимым элементом процесса стратегического управления. Точнее стратегическое планирование - это составная часть процесса разработки стратегий как отдельных подсистем деловой деятельности организации, так и ее корпоративной стратегии в целом. И при этом стратегическое планирование как определенный элемент более общего процесса выполняет строго заданную роль или функцию, которая является производной от миссии, дерева целей, стратегических приоритетов и других ключевых элементов стратегии.

Кроме того, развитие стратегического планирования как специализированной подсистемы деятельности непосредственно детерминировано процессами развития стратегического управления и в целом всей системы менеджмента организации. Все отмеченные существенные различия между стратегическим планированием и стратегическим менеджментом в своем исходном синтезированном виде изначально заключаются в принципиальном различии ментальных подходов, которые являются основой двух принципиально разных, альтернативных моделей корпоративного менеджмента: планирование и развитие организации согласно мышлению «от прошлого - через настоящее - к будущему» или стратегическое управление - «от образа будущего бизнес-успеха - к настоящему».

РАЗДЕЛ 4. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. Развитие организации в конкурентной среде¹

Рассмотрим подход к созданию предпринимательской организации, развивающейся в конкурентной среде.

Ключевым понятием предпринимательской организации является **конкурентоспособность**. Данное понятие разностороннее и распространяется на такие составляющие деятельности предприятия, как товар и основные его

¹ Данный раздел разработан на основе статьи Баринова В.А., Синельникова А.В. «Развитие организации в конкурентной среде»

характеристики: *качество, технология производства*. Помимо этого, в научной литературе используются понятия конкурентоспособности региональной и национальной экономики. Структура понятия позволяет утверждать, что конкурентоспособность объекта складывается из конкурентоспособности его элементов и их организованности для достижения цели.

Рассмотрим соотношение таких понятий, как **цель и конкурентоспособность**. Для предприятия цель можно сформулировать: как быть лучше других участников конкретного рынка по некоторым показателям деятельности в течение продолжительного периода. Предполагается, что эти преимущества позволяют лучше удовлетворять потребности клиента по его индивидуальным критериям. Имея в виду, что процесс удовлетворения индивидуальных потребностей — это всегда система согласований, то организованность элементов, умение в конкретной ситуации находить верное решение и достигать согласия в продаже товара являются важнейшими элементами в конкурентной борьбе за потребителя.

Таким образом, существуют **две стороны конкурентоспособности**. Это элементы, ее составляющие (высокое качество товара, дополнительный сервис товара, обслуживание в течение всего срока службы и т.д.), и целевое решение задачи продажи товара в конкретной ситуации (конкретный покупатель с его индивидуальными потребностями, его возможность и способность выбирать из множества конкурирующих на рынке организаций по собственной шкале предпочтений, личных качеств самого продавца). Победа в конкурентной борьбе (увеличение доли компании на рынке), по сути, выражает результаты конкурентоспособности. Соотношение конкурентоспособности и конкуренции можно охарактеризовать как отношение

«потенциал-использование потенциала».

Первенство в конкурентной борьбе возможно при высоком уровне обеих составляющих, а проигрыш — при слабой организации и хорошем товаре. Устойчивый выигрыш не возможен при плохом товаре, его низком качестве или уровне технологии производства. Таким образом, целеустремленная организация предпринимательского типа в конкурентных условиях должна обладать двумя атрибутами. **Во-первых**, определенным свойством, необходимым для организации процесса достижения цели во внешней среде на конкурентных условиях. В нашем случае это свойство — конкурентоспособность. Важнейшим условием при установлении характера данного свойства организации выступают свойства самой среды. Таким свойством в рыночных условиях является наличие ресурсов. Именно в ресурсонесущей среде разворачивается конкуренция как за доступ к ресурсам, так и за достижение целей деятельности организации. Данное требование относится ко всем ресурсам, которыми оперирует менеджмент: *капитал, технология, персонал, информация*. Научно-технический прогресс, переход от индустриального к информационному обществу изменяет соотношение затрачиваемых ресурсов. Вместе с тем, содержание механизма конкурентной борьбы и ее цели не меняются, а, следовательно, и неизменным остается

требование к конкурентоспособности как свойству организации, функционирующей в среде с подобными свойствами. **Во-вторых**, определенной системой управления деятельностью организации, базирующейся на ключевом свойстве (конкурентоспособности) для достижения целей ее функционирования. В современных рыночных условиях характерной для процесса *целедостижения* предпринимательской организации является множественность целей. Это, с одной стороны. С другой, — произошло усложнение требований потребителя к товарам и сопровождающим услугам, к усилению индивидуализации данных требований. Процесс *целедостижения* выстраивается во внешней среде, обладающей свойством неопределенности. В этих условиях система управления должна обладать свойством генерации множественности управленческих реакций на изменения внешней среды. Такое положение обуславливает востребованность ситуационного подхода в качестве основного к организации управления. Именно этот способ выбора решений обеспечивает эффективность *целедостижения*, как способ воздействия на объект в условиях множественности целей функционирования организации.

Итак, в конкурентных условиях и неопределенной внешней среде процесс целедостижения предпринимательской организации базируется на ее определенных свойствах (*конкурентоспособности*) и свойствах системы управления (*множественности реакций*). Успешность в конкурентной борьбе выступает мерой использования потенциала, который определяется уровнем развития свойств организации и ее системы управления.

Формирование конкурентоспособности

Собственно свойство конкурентоспособность, по нашему мнению, состоит из двух главных частей: **адаптивности и инновационности**. Адаптивность организации понимаем как свойство приспособляемости, как форму отношений организации с внешней средой, как процесс внутриорганизационной перестройки.

В свою очередь, инновационность будем представлять, как способность обновляться, как внутриорганизационные процессы перестройки по критериям: ритмичность, технологичность, минимальная себестоимость. Иными словами, процессы обновления должны быть постоянными и ритмичными, технологизированными, т.е. стандартными процедурами достижения целей обновления, а также реализовывать обновленческие процессы с минимальными затратами.

Если адаптивность характеризует реакцию организации на изменения внешней среды, то инновационность — основу такой реакции, восприятие решений в своей деятельности, направленное изменение деятельности на основе освоения новых элементов. Адаптивность соответствует необходимости существования в среде с установленными свойствами. Инновационность реализует понятие конструкции организации, источника адаптивности, т.е. соответствует понятию достаточности.

Итак, свойства адаптивности и инновационности определяют необходимые и достаточные условия формирования свойства конкурентоспособности организации. В свою очередь, создание этих свойств предприятия опирается на более частные свойства элементов организации. Так, в частности, адаптивность не может формироваться без способности технической базы, технологического оборудования предприятия производить разнообразные изделия. Именно диапазон выпускаемых изделий, потенциальное их разнообразие определяет гибкость технико-технологической базы фирмы.

Свойство **инновационности** опирается на способность осваивать два вида новаций. С одной стороны, это **технические новации**, связанные с обновлением технико-технологической составляющей производства. Сюда входят методы и способности осваивать новшества в сфере оборудования и аппаратуры, технических средств производства, организации и технического оснащения НИОКР, а также технологии производства изделий. Необходимо отметить, что важной составной частью технических инноваций являются новшества в социально-техническом обеспечении производства, т.е. такие нововведения, которые в большей степени соответствуют научной организации труда, его безопасности, комфортности рабочего места, экологичности производства.

Другой важной составляющей инновационности служат **социальные инновации**. Технической и инструментальной базой такого рода новаций является набор освоенных социальных технологий. Известно, что эффективность технических новшеств определяется системой мер по организации персонала для изменения набора образцов устойчивого поведения, обеспечивающего технические и технологические требования данного новшества. Помимо этого, в технический инструментарий социальных новаций входят методы формирования корпоративных ценностей, корпоративной культуры.

Отношения, связывающие свойство адаптивности и гибкости технической базы, а также свойство инновационности с **техническими и социальными** новациями, характеризуются как отношения: «использование потенциала и потенциал». Без способности оборудования производить широкий диапазон изделий, реализовывать НИОКР и технологии, осваивать новшества, персоналу менять набор устойчивых образцов своего поведения невозможны обновляемость и адаптивность организации под изменяющуюся внешнюю среду для достижения целей выживания организации в конкурентных условиях.

Принципиальная схема зависимости рассмотренных свойств, формирующих конкурентоспособность организации в условиях неопределенности, приведена на *рис.4.1*.

Выделенный вид отношений «потенциал — использование потенциала», возникающих в процессе формирования конкурентоспособности организации, имеет ряд отличий. Данный вид отношений представляет основу потенциального подхода к эффективности управления. Цель управления состоит в максимизации использования потенциала. Этот критерий организованности отношений эффективен в условиях стабильной внешней среды и разовых эпизодических реформ организации. Социально-

психологический аспект подобных систем сводится к организации переходного периода по критерию минимизации затрат ресурсов, снижению уровня негативных последствий, возникающих противоречий.

Проблема рациональной переработки ресурсов в организации решается в разовом порядке. Принципиальным становится требование порядка, упорядоченности внутриорганизационных отношений. Реализация этого требования предполагает наличие определенной оргструктуры (от линейной до дивизиональной). В таком режиме достигим лишь разовый эффект. Проблема состоит в обеспечении постоянного эффекта в условиях неопределенности. Другой подход в оценке эффективности — обеспечение выживаемости организации в долгосрочном периоде. Качественной особенностью данного подхода является постоянство перемен. Причиной постоянной перестройки организации является, по терминологии М. Мескона¹, подвижность внешней среды. Речь идет о свойстве внешнего окружения хозяйствующего субъекта в развитых рыночных отношениях, его постоянном изменении. Скорость подобных изменений определяется уровнем развития и глубиной отношений.

¹ Мескон А. и др. Основы менеджмента. — М., 1993.

всего, партнеров рыночного взаимодействия. По сути, речь идет о форме механизма конкуренции и его различиях в сферах экономики. Именно его конкретизация, точнее границы механизма конкуренции определяют «правила» внутриорганизационного устройства предприятия, обеспечивающего выживаемость в условиях неопределенности. Данное условие позволяет выбрать конкретную форму таких свойств, как конкурентоспособность, инновационность, адаптивность, обеспечивающих постоянный эффект деятельности предприятия на рынке.

Задачу формирования высокой конкурентоспособности рассмотрим на примере выбора конкретных уровней развития двух ее составляющих: адаптивности и инновационности организации. Задача формулируется как выбор из набора альтернатив сочетания данных двух показателей по критерию конкурентоспособности. Предполагается линейная зависимость уровня конкурентоспособности от каждого из них. Например, высокая инновационность организации при определенных условиях позволяет достигнуть высокой конкурентоспособности. Аналогичная зависимость и по показателю адаптивности. Возможные сочетания величин рассматриваемых показателей и конкурентоспособности рассмотрим на множестве, изображаемом плоскостью в координатах «инновационность-адаптивность». Для упорядочения процедуры пересмотра вариантов по каждой из координат введем соответствующие масштабы в шкалах измерений с такими требованиями, чтобы максимальная величина принимала значение, равное единице, минимальное — нулю. Итак, в координатах «инновационность-адаптивность» выделим квадрат со стороной, равной «1», площадь квадрата включает все множество сочетаний значений данных показателей от минимальных до максимальных. На всем множестве сочетаний выделим пять областей, качественно определяющих величину конкурентоспособности (эффекта). Соотношения названных областей в координатах «инновационность-адаптивность» приведены на *рис. 4.2*.

Область 5 на схеме характеризует низкие уровни инновационности и адаптивности, что соответствует слабой конкурентоспособности. Высокий уровень инновационности организации понимаем как налаженную систему поиска новшеств (как во внешней среде, так и внутри компании), оценки их осуществимости в условиях предприятия, экономическую оценку их освоения, способность персонала (квалифицированный уровень) добиться запланированного эффекта, эффективный мотивационный механизм изменения поведения работников. В инновационной организации развито и такое явление, как внутрифирменный трансферт знаний. Одной из ключевых особенностей современной инновационной организации являются развитые процессы приобретения знаний из опыта и умений сотрудников и других источников, включая внешние, а также использование накопленного интеллектуального потенциала в повышении результативности деятельности.

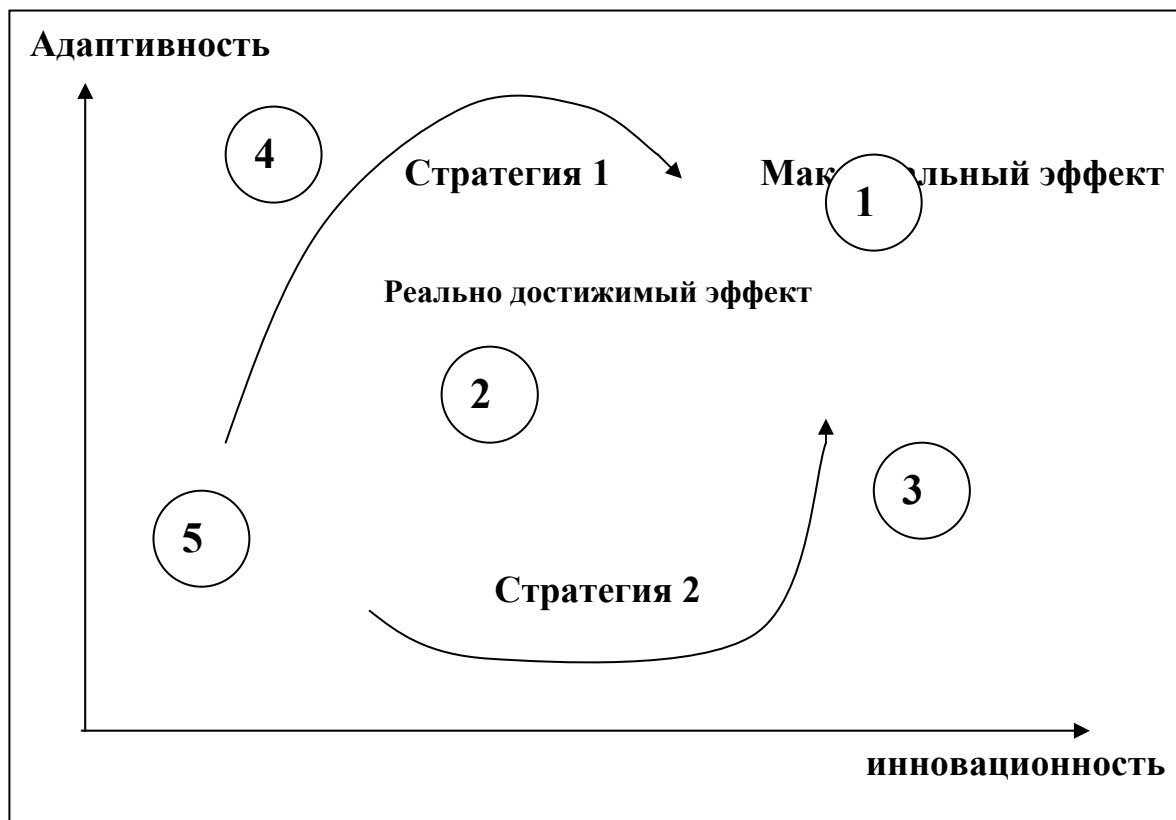


Рис.4.2.

Схема развития конкурентоспособности организации

При этом информационные технологии, организационная структура и бизнес-процессы, организационная культура объединены для реализации функций управления знаниями. В настоящее время уже сложилась определенная структура управления знаниями. К основным ее элементам отнесены следующие¹:

Во-первых, управление интеллектуальным капиталом — авторскими правами, патентами, лицензиями, использованием дохода и др.

Во-вторых, выявление, организация и распространение имеющейся в компании информации и реальных знаний.

В-третьих, создание рабочего климата для распространения и передачи знаний.

В-четвертых, передача в компанию знаний от акционеров для создания инновационной корпоративной стратегии.

Центральной задачей функции управления знаниями является выявление и дополнительное использование внутренних ресурсов на основе поиска передового опыта и не повторения уже пройденного.

Организации обычно используют такие виды знаний, как профессиональный опыт работников, индивидуальное понимание и практика, творческие решения и др. Они должны создать «спираль знаний», где неизвестные (неявные) знания необходимо выявлять и распространять, чтобы

¹ Мильнер Б.З. Управление знаниями — вызов XXI века//Вопросы экономики. — 1999. — № 9. — с. 112.

они стали частью каждой индивидуализированной базы знаний. «Спираль знаний» возобновляется для подъема на новые и новые уровни, расширяя знания, применимые к разным областям деятельности организации. Большую роль в этом играют современные информационные технологии и использующие их работники. Именно благодаря им знания становятся источником высокой производительности, инноваций и конкурентных преимуществ.

Западные специалисты считают, что внутренний трансферт знаний и менеджмент знаний превращаются в решающий фактор борьбы за конкурентоспособность¹. Высокий уровень адаптивности организации представляет способность в относительно короткий период предлагать своим клиентам новые изделия или обновленные сервисные услуги под изменившиеся требования потребителей. Важным показателем здесь служит величина доли фирмы на данном рынке. Неизменность доли или ее увеличение в условиях, когда качественно меняются требования клиента, является показателем высокой адаптивности. Широко известно, что требования современного клиента претерпели качественные изменения в сторону усложнения. Например, современные развитые рыночные отношения изменили место предпринимателей в экономических взаимоотношениях. За последние 10 лет существенные изменения произошли в следующих аспектах:

- Клиенты в цивилизованном мире взяли в свои руки контроль на рынке. Они намного лучше, чем в начале 80-х годов, осведомлены о своем положении на рынке и о своих возможностях выбора продукции. Клиенты используют свои экономические права с тем, чтобы их не рассматривали как часть безликой массы. Сформировалось устойчивое ожидание, что с ними будут обращаться как с индивидуальностями. По меткому замечанию М.Хаммера, «больше не осталось понятия «клиент вообще», теперь есть только «именно этот клиент».

- У клиентов сформировались новые ожидания относительно предлагаемых им товаров и услуг. Каждый отдельный клиент нуждается в продукции, которая:

- адаптирована и сконфигурирована таким образом, чтобы удовлетворять определенные потребности данного клиента (индивидуализация потребности);
- поставляется способом, наиболее подходящим для клиента (индивидуализация сервиса);
- поставляется только тогда, когда клиент хочет ее получить (индивидуализация времени удовлетворения потребности).

- В современных рыночных условиях конкуренция присутствует буквально повсюду. Товары, интересующие клиентов, уже перестали быть локальными и

¹ Круг фон Г., Кене М. Трансфер знаний на предприятии: основные фазы и воздействующие факторы // Проблемы теории и практики управления. — 1999. — № 4. — с. 74—78.

производятся по всему миру. Фирма не может уступать ни в чем конкурентам, независимо от географии своего расположения.

Таким образом, отношения «бизнес-клиент» претерпели существенное изменение в сторону индивидуализации запросов. Предприниматель, предприятие, организация теперь для выживания в конкурентной борьбе должны удовлетворять индивидуальные потребности. Индивидуализация потребностей сводится к многокритериальной задаче создания товара и его сервиса (сопровождения). Это находит свое выражение в трех группах критериев. Во-первых, товар должен удовлетворять определенные потребности данного клиента. Следовательно, требуется не только разнообразие товаров, но и широкий спектр их модификаций. Во-вторых, индивидуализация сервиса товара. Первым шагом в развитии индивидуализации является выбор способа, которым поставляется товар. В-третьих, индивидуализация времени поставки. Это может быть и период, в течение которого поставляются его комплектующие, а на последней стадии — сборка и приемка заказчиком.

Иными словами, отношения, выстраиваемые ранее по одной группе критериев (прежде всего, потребительских: качество, цена, удобство и т.п.), эволюционировали в три группы критериев, связывающих не только требования к потребительским качествам товара, но и к сервису и обслуживанию этого товара.

Речь идет об усложнении отношений, с одной стороны, и, с другой, — об индивидуализации как одной из форм разнообразия внешней среды, в которой функционирует организация. Из теории известно, что в этом случае организация для своего выживания должна иметь не меньшее по форме разнообразие, чем внешняя среда. На практике это означает, что предприятия вынуждены будут научиться организовывать свою деятельность в новых сложных условиях. Принятие «новых правил игры» в отношениях «организация-клиент» является необходимым условием выживания при современных рыночных отношениях.

Необходимо добавить, что в настоящее время внешняя среда для организации стала более однородной по напряженности конкурентных отношений. Если ранее конкурентоспособность выстраивалась, в том числе, и на эффективности систем продвижения товара по территориям, то в настоящее время любой товар можно получить в любом регионе. Такое положение усиливает требования к гибкости, адаптивности, инновационности поведения организации. Только тогда организация способна генерировать многообразие товаров, и, главное, форм поведения по отношению к клиенту и на этом строить свою конкурентоспособность. В этих условиях даже небольшое увеличение доли компании на конкретном рынке указывает на высокий уровень адаптивности, на высокую развитость данного свойства организации.

Другое направление проявления адаптивности — освоение производства новых видов товаров такого же класса, что и у конкурентов. Расширение

объемов продаж на конкретном рынке при сокращении присутствия на других — это тоже пример приспособления к изменяющейся конъюнктуре. Итак, высокий уровень приспособляемости на базе освоения новшеств соответствует максимальной конкурентоспособности и обозначен на схеме областью 1.

Область 4 указывает на такое сочетание анализируемых свойств организации, когда адаптивность достигается лишь на основе освоения номенклатурного ряда товаров, предусмотренных проектом использования технологической линии. Конкурентоспособность предприятия в этих условиях ограничивается возможностями технологической линии и может быть достаточно высокой на коротком промежутке времени, пока оборудование морально не амортизировано. Область 3 соответствует конкурентоспособности предприятия, где хорошо налажены процессы обновления, достигнута высокая инновационная проницаемость. Вместе с тем имеются серьезные ошибки в стратегическом маркетинге, не создана база для направленного на клиента обновления технологии и товарного ряда. На практике по конкретным товарам и рынкам у любой компании наблюдаются в каждый период отдельные недостатки в функциональных видах управления, во взаимосвязях с клиентами и поставщиками, поэтому наиболее вероятное значение конкурентоспособности определяется областью 2. При этом вероятное соотношение величин конкурентоспособности приведено на рис. 2.

Рассмотренная схема анализа структурных элементов конкурентоспособности организации позволяет исследовать реальный уровень конкурентоспособности и вырабатывать направления его повышения. Как показывают результаты анализа сложных систем, а также опыта деятельности зарубежных фирм в современных рыночных условиях, самоорганизация предприятия в выборе формы приспособления предполагает избыточность ресурсов и управленческих возможностей. Речь идет о модели С. Бира множественности центров принятия решений, децентрализации управления на базе фракталов (модели Варнеке)¹, где обсуждаются вопросы избыточности в информационных потоках и в центрах принятия решений. По сути, речь идет об избыточности только одного ресурса — информации. На практике, например, в проблеме реинжиниринга бизнеса² использование расширенного объема информационного ресурса на базе современных информационных технологий ведет к качественному изменению требований к таким ресурсам, как технология и персонал. Более того, сокращаются удельные затраты материальных ресурсов на конечный продукт. Информационная избыточность служит основой для формирования необходимого разнообразия поведения самой организации во внешне разнообразной по своим изменениям среде.

¹ Бир С. Мозг фирмы. — М., 1982.; Варнеке Х-Ю. Революция в предпринимательской культуре. Фрактальное предприятие./пер. с нем. — М.: Маик, 1999.

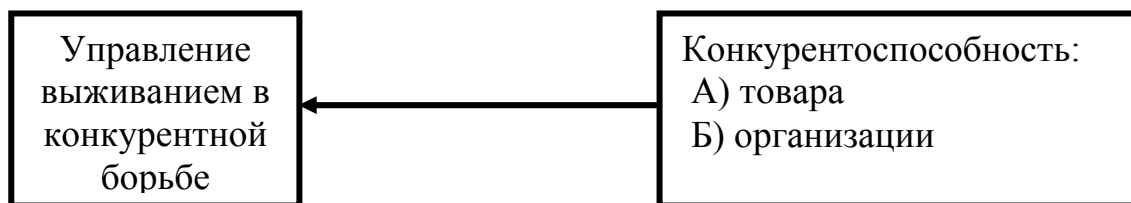
² Мескон А. и др. Основы менеджмента. — М., 1993.

Сокращение затрат материальных ресурсов достигается реконструкцией системы управления организацией по двум направлениям. Во-первых, совершенствованием контроля и, прежде всего, финансового через бюджет деятельности центров прибыли. Во-вторых, децентрализацией управления, перенесением ответственности за взаимодействие с внешней средой на низовые уровни. Распространенной формой децентрализации управления является формирование групп, строго ориентированных на клиента (потребителя), и создание им условий для самоорганизации, перехода на командные методы работы. Функция контроля за расходом материальных ресурсов в такой системе управления реализуется в двух основных формах. **Во-первых**, как внешнее воздействие на группу со стороны центра фирмы через бюджет группы, и, **во-вторых**, как внутреннее упорядочение деятельности группы, базирующееся на принципах самоорганизации. Вторая форма реализует оперативный контроль за рациональностью использования ресурсов в условиях внешних изменений через механизм самоорганизации. Самоорганизация как необходимость в проблеме разнообразия реакций организации предполагает новую систему управления, иную форму реализации основных управленческих функций (координации, контроля, планирования, мотивации). Ключевым вопросом в эволюции систем управления фирмой, как показывает опыт отечественных и зарубежных исследователей¹, представляется организация функции координации.

Стадии развития свойства (управление формированием свойства):

1. Потенциал, его формирование, диапазон изменений.
2. Система управления потенциалом.
3. Оперативное управление свойством, целенаправленное использование (способность создавать разнообразные изделия).
4. Стратегический ресурс для выживаемости (свойством обладают элементы, комплексы элементов, информационные системы, фракталы, обеспечена устойчивая горизонтальная связь между функциональными подразделениями).

Стратегическое управление организацией, основанное на формировании конкретного свойства, может быть представлено следующим образом.



¹ Варден С. Хаос торговли. — М.: ИК Аналитика, 2000.; Ойхман Е.Г. Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационной технологии. — М.: Финансы и статистика, 1997.



Рисунок 4.3.

Схема стратегического управления организацией в децентрализованной структуре

Развитие организации по критерию системности реализуется через прохождение следующей последовательности стадий: 1- 4. Это означает, что каждый элемент организации начинает обладать запланированным, формируемым свойством. По сути, переход к децентрализованной схеме управления организацией меняет и саму парадигму управления как целенаправленного внешнего воздействия на объект для перевода его в другое состояние. Развитие элементов организации до уровня самостоятельного принятия решений в неопределенной внешней среде — это необходимость обеспечения выживаемости предприятия. С другой стороны, организация как целостность, как объект целенаправленного развития во внешней среде должен обладать определенными атрибутами. Главным из них выступает управляемость. В этой связи стратегическое управление фирмой с такого рода децентрализацией приобретает иную, отличную от традиционной форму.

Системное управление развитием организации может быть представлено следующей последовательностью формируемых свойств:

- а) системная гибкость;
- б) системная адаптивность;
- в) системная конкурентоспособность.

При этом задачи стратегической и оперативной деятельности можно разделить следующим образом.

Стратегическая деятельность должна быть ориентирована, во-первых, на развитие потенциала для обеспечения самоорганизации и, во-вторых, на углубление и расширение методов управления организацией. Оперативная деятельность в этих условиях, опирающаяся на самоорганизацию ее элементов и подразделений, нацеливается на оперативное (ситуационное) использование свойства в конкурентной обстановке. Помимо этого, подразделения должны работать над эффективным применением нового инструментария в конкретных ситуациях. Каждое самостоятельное подразделение, работающее с клиентом, должно освоить задачи оперативной диверсификации товарного ряда на базе закономерностей жизненного цикла товара. Разнообразие производимого товара определяется уровнем гибкости оборудования. Конкретизация товарного ряда определяется на базе маркетинговых исследований, заказчиком на которые выступает собственно самостоятельное подразделение. Помимо этого подразделение должно постоянно вести поиск новой благоприятной рыночной ниши. Подобная форма самоорганизации самостоятельных подразделений обеспечивает развитие предприятия по главному критерию — выживанию.

Схема взаимосвязей стратегической и оперативной деятельности организации на примере формирования свойства адаптивности приведена на рис. 3.

Рассмотренная проблема формирования свойств инновационности, адаптивности и конкурентоспособности представляет актуальную задачу реструктуризации российских предприятий. Накопленный в России опыт ограничивается лишь переходом на структуру, свойственную рынку. *Речь идет о выделении таких функциональных элементов в организации, как производство, закупки, НИОКР, сбыт, инвестиции, финансы, персонал.*

Успехи в подобной структурной перестройке еще очень скромны. Однако, уже сейчас успешным руководителям понятно, что переход на новую структуру и даже налаживание горизонтальных связей между подразделениями не приведут к качественному изменению конкурентоспособности предприятия. Новый уровень конкурентоспособности придаст только формирование таких свойств, как инновационность и адаптивность, т.е. определенный образ деятельности фирмы, организация управления, выстроенная на принципах самоорганизации. Рассмотренный в статье подход к реструктуризации промышленной организации был апробирован на предприятиях ВПК,

организовавших производство строительных материалов, и доказал свою эффективность

4.2. Теория сотрудничества конкурентов

В 1996 году профессора Нейлбафф и Бранденбургер из Гарвардской школы бизнеса выдвинули теорию сотрудничества конкурентов, которая связала конкуренцию и сотрудничество. Развивая теорию игр, они нашли полезную точку зрения на эти два вида деятельности. Роберт Уотерман (Robert Waterman), Гарвардская школа бизнеса (Harvard Business School)

В 1996 году Барри Нейлбафф из Йельской школы менеджмента и Адам Бранденбургер из Гарвардской школы бизнеса выдвинули Теорию сотрудничества конкурентов, которая связала конкуренцию и сотрудничество. Они нашли полезную точку зрения на эти два вида деятельности:

Сотрудничество — это то, как мы создаем материальные ценности: как мы печем пирог.

Конкуренция — это то, как мы получаем материальные ценности: как мы отрезаем свой кусок пирога.

Развивая теорию игр, Нейлбафф и Бранденбургер говорят, что **бизнес** — это игра, где для создания материальных ценностей компании нужно вступить в отношения с другими игроками. К обычным категориям потребителей, поставщиков и конкурентов они относят "**комплементоров**" — не замеченных ранее участников процесса, дополняющих конкурентов.

Комплементорами являются компании Microsoft и Intel. Сложные программные пакеты Microsoft требуют все более мощных чипов, производимых компанией Intel. В свою очередь чипы делают программы практичными и экономически выгодными. Иногда комплементорами являются непосредственные конкуренты, если, например, они привлекают больше покупателей к своей продукции. Как мы увидим позже, для всех сетей, включая телекоммуникационные системы, транспортные системы или Интернет, увеличение интенсивности движения означает огромные прибыли. Отсюда следует, что действия прямых конкурентов, если они ведут к увеличению рынка, фактически приносят пользу всем остальным конкурентам.

Нейлбафф и Бранденбургер изобрели мнемонический код, PARTS, помогающий применить теорию игр к бизнесу. **PARTS** — это аббревиатура английских слов Игроки, Добавленная стоимость, Правила, Тактика и Границы.

Игроки. Определите состав игроков и разделите их на потребителей, поставщиков, конкурентов и комплементоров. Конкурент становится

комплементом, если потребители начинают ценить вашу продукцию больше, после того как получает продукцию другого игрока. Если, получив продукцию другого игрока, они начинают ценить вашу продукцию меньше, тогда другой игрок является конкурентом. Тот же принцип применим к вашим поставщикам, если они для вас очень важны. Если поставщику больше нравится снабжать вас на виду у другого игрока, то он — ваш комплементор. Но если вы оба вынуждены бороться за редкие поставки, то вы являетесь конкурентами.

Добавленная стоимость. Нейлбафф и Бранденбургер изобрели остроумный способ определения стоимости, которую вы включаете в игру. Вычислите общую стоимость, созданную всеми игроками. Разница в том, что вы включите сами, — часто эта доля оказывается довольно незначительной.

От вашей стратегии, в частности от того, будете ли вы привлекать людей к сотрудничеству или отталкивать их, может зависеть, сколько всего стоимости содержится в системе. Нейлбафф и Бранденбургер не говорят, что сотрудничать всегда лучше. Они указывают на разительный контраст между конкурентной стратегией видеоигр Nintendo и конкурентной стратегией IBM на рынке персональных компьютеров.

Стратегия Nintendo заключается в обеспечении захвата львиной доли стоимости в сети видеоигр. Компания ограничила число игр, выпускаемых ее разработчиками, до пяти единиц в год, чтобы качество превалировало над количеством. Она тщательно контролировала поставки главным розничным торговцам, чтобы спрос никогда не удовлетворялся полностью, и продавцам игры нужны были больше, чем Nintendo торговое пространство. Она частично урезала размеры своего рынка и выпекла пирог несколько меньшего размера, чем могла, но позаботилась о том, чтобы ее пирог оказался высокоприбыльным, и большая его часть принадлежала ей. Через пять лет после прихода на рынок США рыночная стоимость Nintendo оказалась выше стоимости Nissan и Sony вместе взятых.

Что касается IBM, то она пригласила Intel и Microsoft к участию в разработке своего ПК. Открытая архитектура и сотрудничество привели к ускорению разработки и расширению рынка. Но когда другие компании занялись копированием компьютера IBM, то Intel и Microsoft потребовали свою долю. IBM должна была заставить Intel и Microsoft платить за участие в игре или настоять на совместном участии в акционерном капитале. IBM решила привлечь к участию других и получила меньше всех.

Правила. Правила — это важная часть игры, и часто их можно слегка изменить в вашу пользу. Но у творческого игрока, который вносит в игровой фонд значительную лепту, всегда есть возможность переписать правила. Вспомним дело рекламного агентства Cordiant, Мориса Саатчи и компании British Airways (BA). BA была крупным клиентом Cordiant. Морис Саатчи являлся основателем агентства, но его выжили. Он забрал с собой ключевых

работников, ведающих счетами ВА. Компания Cordiant была уверена, что сможет удержать бизнес ВА, потому что в контрактах ушедших работников имелся пункт о запрете конкуренции: они не могли конкурировать с бывшим нанимателем в борьбе за клиентов. Как же поступил Морис Саатчи? Он отправился в ВА, вооружившись фотографиями работников. Какая жалость, сказал он, что эти парни не могут работать на вас из-за пресловутого пункта о запрете конкуренции.

В результате ВА обратилась в Cordiant с просьбой снять запрет. Cordiant согласилась, рассудив, что она все равно теряет клиента, и стремясь предотвратить возможные конфликты в будущем. С пунктами о запрете на конкуренцию было покончено одним рывком. Как тут не вспомнить о том, что на протяжении нескольких предыдущих десятилетий они исправно работали во многих сферах профессиональных услуг.

Тактика. Бизнес, заявляют Нейлбафф и Бранденбургер, часто ведется в тумане, где реальность разглядеть просто невозможно, и все идет по наитию. Теория игр способна подсказать вам, можно ли развеять этот туман и каким образом это сделать. Если ваша новая продукция в самом деле лучше, вам следует как можно громче объявить об этом. Когда фирма Gillette запустила в производство лезвия Sensor, она была настолько убеждена в их превосходстве, что потратила 100 миллионов долларов на рекламу, чтобы "рассеять туман". Видя такую уверенность, потребители почувствовали, что попробовать явно стоит, и общий объем продаж Gillette вырос на 70 процентов.

Но подчас туман полезен для компаний и позволяет им получить большой кусок пирога. Хорошим примером являются невероятно сложные тарифные сетки авиакомпаний. Ошибочная попытка рассеять туман была предпринята в 1992 году компанией American Airways, которая ввела программу корректировки цен в соответствии с затратами и упростила тарифную сетку до четырех категорий. Остальные авиакомпании ответили ударом на удар, и система цен рухнула. Авиалинии США потеряли в тот год больше 5 миллиардов долларов.

Границы. Заглянем за границы игрового поля. Ни один бизнес не является островом в океане. Люди, играющие в одну игру, одновременно играют и в другие. Старайтесь предугадывать и предотвращать или, по крайней мере, задержать подобные вторжения. В 1980 году парфюмерный концерн Minnetonka запустил в производство элитарное жидкое мыло Softsoap. Мыло было превосходное, но непатентоспособное. Как можно было помешать другим крупным игрокам в парфюмерной индустрии "разорвать банк"? Один способ — это закупить всю продукцию двух единственных производителей дозаторов на год вперед. Прежде чем остальные гранды успели вступить в игру, мыло Softsoap получило признание в своей категории. В конечном итоге право на торговую марку было продано компании Colgate-Palmolive за 61 миллион долларов.

Сумма PARTS определяется путем анализа отношений между всеми игроками в системе. Кто кому нужен больше? Кто получит больше выгоды от укрепления взаимоотношений? Кого можно считать фактическим или потенциальным комплементом? Где сотрудничество может привести к выпечке большего пирога? Даже там, где конкуренция принесет корпорации больше выгоды, чем сотрудничество, тактика соперничества может в конечном итоге больше отнять, чем дать¹.

4.3. Ключевые характеристики состояния конкурентоспособности предприятия

По мере своего развития каждое предприятие сталкивается с определенными проблемами и задачами, преодоление и решение которых осуществляются посредством применения различных управленческих методик и технологий. Попробуем проанализировать эти задачи и выявить **ключевые характеристики** или **индикаторы конкурентоспособности (КС)**, отражающие состояние предприятия по мере его развития.

Первая задача, которая возникает у предприятия, функционирующего в условиях рынка, это элементарное выживание или способность оплачивать свои счета, т.е. обеспечение платежеспособности. Задача решается принятием экстренных мер по реализации уже произведенной продукции, проведением ряда маркетинговых мероприятий: анализа рынка, ассортимента, ценовой политики, методов продвижения.

По достижении платежеспособности возникает естественная задача достижения прибыльности деятельности. На этом этапе маркетинговые меры необходимо дополнить мерами экономическими (анализ затрат на производство, анализ себестоимости и ценообразования) и организационно-технологическими (анализ эффективности производства, технологичности и т.п.).

После решения насущных текущих задач возникают задачи другого уровня. Первой ключевой характеристикой на втором уровне является стратегичность управления. Менеджмент компании после решения текущих задач должен сосредоточить свое внимание на более долгосрочных целях и задачах. Возникает задача понимания того, какой должна быть компания в средне- и долгосрочном будущем. Для ее решения разрабатываются стратегическая концепция, стратегия предприятия и, на основе SWOT-анализа и бизнес-планов, стратегии для каждого подразделения.

¹ Для подготовки данной раздела были использованы материалы с сайта <http://www.elitarium.ru/>

Следующей важной задачей для менеджмента предприятия является структурирование и соответствующая этой проблеме характеристика — адаптивность системы управления. **Под адаптивностью системы** управления предприятием будем понимать соответствие организационной структуры, методов, принципов и механизмов управления предприятием целям, функциям и стратегиям предприятия и его подразделений. Система управления должна способствовать реализации стратегической концепции компании.

Другой актуальной проблемой для предприятия становится обеспечение финансовой и управленческой прозрачности. Эта ключевая характеристика подразумевает наличие у предприятия финансовой структуры (выделение так называемых центров финансового учета и ответственности), финансовой и учетной политики, соответствующей международным принципам и стандартам учета (GAAP, IAS). Обеспечение финансовой и управленческой прозрачности достигается также своевременным и правильным использованием таких инструментов, как: финансовый анализ, бюджетирование (финансовое планирование, прогнозирование и принятие решений на основе составления планов (бюджетов)), менеджмент привлечения заемных средств, менеджмент размещения свободных средств, управление портфелем инвестиций, антикризисное управление, лизинг, факторинг, страхование и др.

Настоящее время — время новых производственных и управленческих технологий, интернационализации конкуренции, глобализации мировой экономики, быстро меняющихся условий внешней среды, широкого применения системного подхода в управлении — ставит перед менеджментом новые задачи. В процессе своего развития предприятие сталкивается с так называемыми проблемами роста. Симптомами проблем этого уровня могут быть следующие: усложнение информационных, материальных и иных потоков на предприятии, ухудшение финансового состояния, снижение общей организованности (повышение уровня энтропии предприятия как системы), сбои в основных бизнес-процессах предприятия и многое другое. Возникает задача, а вместе с ней очередная характеристика состояния предприятия — управляемость бизнеса.

Решение данных проблем на современном уровне предполагает применение тех или иных управленческих методик, предлагаемых многими западными и российскими консультационными компаниями, внедрение современных информационных технологий, адекватных проблемам. При этом возникает необходимость согласования и организации интегрированного взаимодействия множества финансовых и управленческих методик и информационных систем, внедренных на предприятии, а также создания и ведения на предприятии библиотеки или хранилища оптимальных управленческих решений, экспертных систем, средств и систем поддержки принятия решений. Такая библиотека должна стать своего рода «генетической памятью» компании.

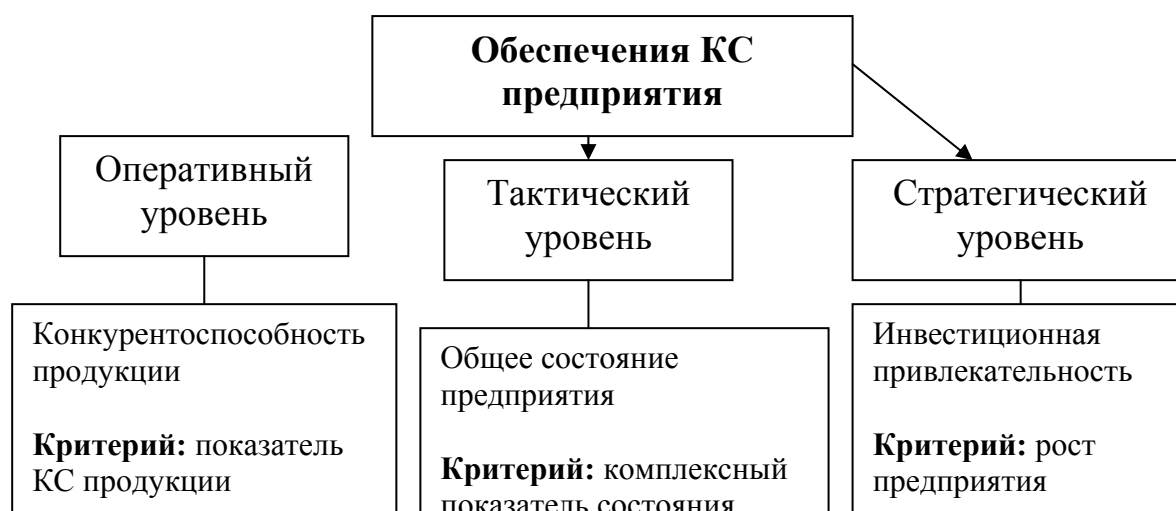
Выполнение этих двух условий должно запустить сложные процессы самоорганизации и адаптации бизнеса в меняющихся внешних и внутренних условиях, обеспечить дополнительные конкурентные преимущества вследствие эффекта синергизма и повысить уровень управляемости и конкурентоспособности предприятия.

Задача выбора ресурсов, источников финансирования, форм и способов инвестирования является насущной для менеджеров каждого предприятия. Причем зачастую привлекаются деньги не только российских акционеров и инвесторов, но средства, мобилизуемые на западных рынках капитала. Поэтому предприятия постоянно сталкиваются с необходимостью обеспечения инвестиционной привлекательности — седьмой ключевой характеристики состояния предприятия. Обеспечение инвестиционной привлекательности — важная задача как для предприятий, акции которых котируются на фондовом рынке, так и для закрытых компаний. Решение ее позволит предприятию увеличить свою капитализацию и, следовательно, повысить стоимость капитала, вложенного собственниками.

Анализируя ключевые характеристики состояния предприятия и известные подходы к оценке и повышению его КС, можно сформулировать основные принципы концепции обеспечения КС предприятий (рис. 4.6):

Задача обеспечения КС предприятия включает обеспечение КС продукции и собственно КС предприятия.

Следует выделять разные критерии КС предприятия в зависимости от горизонта планирования и управления на предприятии.



1. Основным показателем КС предприятия на оперативном уровне является интегральный показатель КС продукции.
2. На тактическом уровне КС предприятия обеспечивается его общим финансово-хозяйственным состоянием и характеризуется комплексным показателем его состояния.
3. На стратегическом уровне КС предприятия характеризуется инвестиционной привлекательностью, критерием которой является рост стоимости бизнеса.

Конкурентоспособность продукции представляет собой важный показатель КС предприятия, так как производство и сбыт конкурентоспособной продукции обеспечивают наличие денежного потока. Оценка КС продукции осуществляется посредством 3-х основных методов: эвристического (экспертного), квалиметрического, комплексного (интегрального). Обеспечению, оценке и управлению КС продукции посвящено достаточное количество работ.

Существующие методики комплексной оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия позволяют охарактеризовать КС предприятия на тактическом уровне. Существует довольно большое количество методик оценки состояния предприятия. Стандартов же оценки, как и единой методики, не существует, так как практически каждая консалтинговая (консультационная) компания в России и на Западе, да и немало предприятий, обладают собственными «уникальными» методиками оценки.

Стоимостный подход к обеспечению конкурентоспособности предприятия

Важную роль в методологии стоимостного подхода к обеспечению конкурентоспособности предприятия играет собственно оценка стоимости предприятия (бизнеса). В теории и практике традиционно существует три подхода к оценке бизнеса:

- доходный подход (income approach);

- сравнительный (рыночный) подход (market approach);
- затратный (на основе активов) подход (asset based approach).

К четвертому подходу можно отнести распространенный в зарубежной практике и новый для России подход, основанный на оценке имущественных (реальных) опционов.

Подходы и соответствующие им основные методы оценки стоимости приведены на рисунке 4.7.

Рис. 4.7. Подходы и методы оценки бизнеса



Наиболее адекватным подходом в оценке стоимости бизнеса является доходный. Этот подход основывается на допущении о том, что стоимость предприятия может быть определена как сумма доходов, которые оно приносит своему владельцу. Несколько упрощенно представим рыночную стоимость бизнеса предприятия как отношение денежного потока к средневзвешенной стоимости капитала:

$$\text{Рыночная стоимость бизнеса} = CF / WACC$$

где *CF*— ожидаемый денежный поток предприятия, определяемый как сальдо денежных средств по трем сферам деятельности предприятия (операционной, инвестиционной и финансовой);

WACC — средневзвешенная стоимость капитала, рассчитанная как сумма относительной доходности собственного и заемного капитала с учетом их удельной доли в общей структуре капитала.

Однако отметим, что при оценке бизнеса в зависимости от целей оценки, искомой стоимости, состояния самого объекта и состояния внешней среды следует использовать сочетание нескольких методов, наиболее подходящих в данной ситуации. В общем случае целесообразно использовать методы доходного подхода, как наиболее полно учитывающие все факторы стоимости компании, вместе с методами оценки опционов для стоимостной оценки выявленных реальных опционов, заключенных в балансе компании.

Таким образом, оценка и управление стоимостью предприятия являются главным инструментом обеспечения КС, так как соответствующие им методики предлагают точные и взаимосвязанные критерии оценки результатов — стоимость компании, отдельных бизнес-единиц и бизнес-процессов, на основе которых можно строить деятельность предприятия.

Это означает, что главной задачей и результатом функционирования **системы обеспечения КС (СОК)** должно стать увеличение стоимости предприятия.

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ СОК

Последовательность реализации СОК состоит из следующих этапов:

1. Установление целевой ориентации системы и рамок ее функционирования.
2. Формирование и анализ системы факторов, влияющих на КС и стоимость предприятия.
3. Определение и декомпозиция по уровням управления (стратегическому, тактическому и оперативному) конкретных целей, объектов и критериев функционирования системы.
4. Разработка системы базовых показателей, определяющих эффективность функционирования системы по каждому объекту и уровню управления.
5. Формирование состава задач системы.
6. Разработка функциональной структуры системы.
7. Установление алгоритмов и организационных регламентов формирования управленческих воздействий и перераспределения ресурсов при изменении показателей деятельности системы.
8. Разработка информационной схемы взаимодействия подсистем СОК.

Целью создания СОК является повышение КС предприятия на стратегическом уровне на основе разработки механизма комплексной оценки

обоснованности всех принимаемых управленческих решений с точки зрения их влияния на увеличение стоимости бизнеса.

Внедрение СОК позволяет:

- определить приоритеты и сбалансировать цели операционной, инвестиционной, финансовой, маркетинговой стратегий предприятия;
- системно и комплексно решать задачи разработки и оптимизации производственной, инвестиционной и финансовой политики;
- эффективно использовать материальные, финансовые и человеческие ресурсы;
- обеспечить КС предприятия.

При этом управление стоимостью должно рассматриваться как интегрирующий процесс, направленный на обеспечение КС предприятия за счет концентрации общих усилий на важнейших факторах стоимости.

Стоимостное управление не предполагает никаких революционных изменений — оно лишь вносит системообразующую идею, кардинально изменяющую точку зрения на уже давно известные управленческие истины. И в конечном итоге позволяет каждому менеджеру утверждать, что зона его ответственности — не управление затратами или дебиторской задолженностью, а повышение стоимости предприятия с целью обеспечения КС.

4.4. Конкурентоспособность товара

В чем же сущность этой категории рыночной экономики и почему она при всех стараниях любой фирмы не может быть жестко гарантирована?

Обычно под конкурентоспособностью товара понимают некую относительную интегральную характеристику, отражающую его отличия от товара-конкурента и, соответственно, определяющую его привлекательность в глазах потребителя. Но вся проблема заключается в правильном определении содержания этой характеристики. Все заблуждения начинаются именно здесь.

Большинство новичков сосредотачивается на параметрах товара и затем для оценки конкурентоспособности сопоставляет между собой некоторые интегральные характеристики такой оценки для разных конкурирующих товаров. Нередко эта оценка просто-напросто охватывает показатели качества, и тогда (нередкий случай) оценка конкурентоспособности подменяется сравнительной оценкой качества конкурирующих аналогов. Практика же мирового рынка наглядно доказывает неверность такого подхода. Более того, исследования многих товарных рынков однозначно показывают, что конечное решение о покупке только на треть связано с показателями качества товара. А другие две трети? Они связаны со значительными и достаточно весомыми для потребителя условиями приобретения и будущего использования товара.

Чтобы полнее понять существо проблемы, вычленим несколько важных следствий этого положения.

1. **Конкурентоспособность** включает три основные составляющие. Одна из них жестко связана с изделием как таковым и в значительной мере сводится к качеству. Другая связана как с экономикой создания сбыта и сервиса товара, так и с экономическими возможностями и ограничениями потребителя. Наконец, третья отражает все то, что может быть приятно или неприятно потребителю как покупателю, как человеку, как члену той или иной социальной группы и т. д.

2. **Покупатель** — главный оценщик товара. А это приводит к очень важной в рыночных условиях истине: все элементы конкурентоспособности товара должны быть настолько очевидны потенциальному покупателю, чтобы не могло возникнуть малейшего сомнения или иного толкования в отношении любого из них. Когда мы формируем "комплекс конкурентоспособности", в рекламе очень важно учитывать особенности психологического воспитания и интеллектуальный уровень потребителей, многие другие факторы личного характера. Интересный факт: почти все зарубежные пособия по рекламе особо выделяют материал, связанный с рекламой в малограмотной или интеллектуально неразвитой аудитории.

3. Как известно, каждый рынок характеризуется "**своим**" покупателем. Поэтому изначально неправомерна идея о некой абсолютной, не связанной с конкретным рынком, конкурентоспособности.

О чем говорит практика? Коль сформирован определенный общий взгляд на конкурентоспособность, попробуем обратиться к разбору практического примера. Возможно, он в чем-то обогатит общее определение, а вкупе со всем тем, что мы уже знаем, позволит составить достаточно полное представление об обсуждаемом предмете.

Рыночное хозяйство, а вслед за ним и его ученые давно и хорошо поняли, что пытаться схематически выразить конкурентоспособность товара — это все равно что пытаться схемой показать всю сложность и все тонкости рыночного процесса. Для них конкурентоспособность стала поэтому просто удобным, концентрирующим внимание и мысль термином, за которым выстраивается все разнообразие стратегических и тактических приемов менеджмента в целом и маркетинга в частности. **Конкурентоспособность** — не показатель, уровень которого можно вычислить для себя и для конкурента, а потом победить. Прежде всего — это философия работы в условиях рынка, ориентирующая на:

- понимание нужд потребителя и тенденций их развития;
- знание поведения и возможностей конкурентов;
- знание состояния и тенденций развития рынка;
- знание окружающей среды и ее тенденций;
- умение создать такой товар и так довести его до потребителя,
- чтобы потребитель предпочел его товару конкурента.

Итак, конкурентоспособность товара в общем случае определяется, как это было показано выше, тремя необходимыми элементами:

- свойствами данного товара,
- свойствами конкурирующих товаров,
- особенностями потребителей.

Как уже было сказано выше, М.Портер несколько расширяет список составляющих конкурентоспособности товара: <В любой отрасли экономики - неважно, действует она только на внутреннем рынке или на внешнем тоже, - суть конкуренции выражается пятью силами:

- 1.угрозой появления новых конкурентов;
- 2.угрозой появления товаров или услуг - заменителей;
- 3.способностью поставщиков комплектующих изделий и т.д. торговаться;
- 4.способностью покупателей торговаться;
- 5.соперничеством уже имеющихся конкурентов между собой>.

Конкурентоспособный товар обладает какими-либо конкурентными преимуществами. <Конкурентное преимущество делится на два основных вида: более низкие издержки и дифференциация товаров. Низкие издержки отражают способность фирмы разрабатывать, выпускать и продавать сравнимый товар с меньшими затратами, чем конкуренты. Дифференциация - это способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания>. Развивая эту позицию, М.Портер определяет свойства и причины **конкурентоспособности товаров** на международных рынках. Вполне обоснованно определяя решающий вклад в конкурентоспособность товара именно указанными двумя составляющими конкурентного преимущества, он, все же не раскрывает влияние характеристик потребителей товара на оценку его конкурентоспособности.

Следует отметить, что в подавляющем большинстве работ, посвященных конкуренции и конкурентоспособности, рассматриваются только свойства данного товара и свойства конкурирующих товаров. Многочисленные расчетные способы определения конкурентоспособности товара оперируют именно этими группами показателей - параметров качества (технических) и экономических параметров. Рассмотрим более подробно эти способы и определим преимущества и недостатки их использования в системе конкурентоспособности.

От выбора базы сравнения в значительной степени зависит правильность результата оценки конкурентоспособности и принимаемые в дальнейшем решения.

Базой сравнения могут выступать: - потребность покупателей;

- величина необходимого полезного эффекта;
- конкурирующий товар;
- гипотетический образец;
- группа аналогов.

В том случае, когда базой сравнения является потребность покупателей, осуществляется выбор номенклатуры и установление величин параметров потребности покупателей, оцениваемой и конкурирующей продукции, которыми потребитель пользуется при оценке продукции на рынке, а также весомости этих параметров в общем их наборе. Когда за базу сравнения принимается величина необходимого потребителю полезного эффекта продукции, а также сумма средств, которые потребитель готов израсходовать на приобретение, и потребление продукции, выделяются сам полезный эффект в качестве эталона или сумма средств. Если оцениваемая продукция имеет конкурента, то товар - образец моделирует потребность и выступает в качестве материализованных требований, которым должна удовлетворять продукция, подлежащая оценке. Иногда в качестве базы сравнения выступает гипотетический образец, который представляет собой среднее значение параметров группы изделий. Такая процедура используется в том случае, когда информации по конкретному образцу - аналогу недостаточно. Фактически речь идет об анализе потребности, которой может и не существовать, поэтому эта оценка должна рассматриваться как ориентировочная и подлежащая дальнейшему уточнению. Значительно чаще за базу сравнения принимается группа аналогов, отобранных с точки зрения согласования классификационных параметров образца и оцениваемой продукции, из которых выбираются наиболее представительные, а затем прогрессивные изделия, имеющие наилучшую перспективу для дальнейшего расширения объема продаж.

Итак, **конкурентоспособность товара** определяется тремя необходимыми элементами:

- свойствами данного товара,
- свойствами конкурирующих товаров,
- особенностями потребителей.

Анализ других подходов к оценке конкурентоспособности товара, основанных на выявлении мнения потребителя, в частности работ по маркетингу, показывает, что и в этом случае такая важнейшая составляющая конкурентоспособности товара как <особенности потребителей> учитывается недостаточно. В тех редких изданиях, которые посвящены проблеме конкуренции, в лучшем случае говорится лишь о потребителях как об одной из сторон рыночного механизма без изучения такой важнейшей составляющей поведения покупателя как потребительское поведение. Так обширнейшее исследование рынков, осуществленное Ф.М.Шерером и Д.Россом в части, касающейся потребителя, во-первых, отводит ему лишь 2,2% всего материала, а, во-вторых, рассматривает потребителя как некую единицу, обладающую общей совокупностью свойств. Очевидно, что это не так - потребители реагируют на товар и его свойства самым различным образом. В экономической теории рассматривается несколько видов конкуренции, при анализе которых, опять-таки, исследуются только поставщики товара на рынок

и их поведение, но никак не изучаются свойства потребителей и влияние этих свойств на конкуренцию и конкурентоспособность товаров. Единственный шаг в этом направлении экономисты, занимающиеся изучением конкуренции и конкурентоспособности, сделали, введя понятие <дифференциация продукта>. Таким образом, учитывается то обстоятельство, что различие в свойствах товара ведет к различной реакции на товар со стороны потребителя. <В тех же случаях, когда существует возможность дифференциации, объем сбыта зависит, напротив, от того, насколько удачным является отличие данного товара от других и насколько оно способно заинтересовать особую группу покупателей>. Однако дальше самой констатации того факта, что товары с различными (дифференцированными) свойствами могут различным образом конкурировать друг с другом на рынке ученые не идут. Экономическая практика, однако, уже давно показала, что потребители на рынке не выступают единым целым - они по-разному реагируют даже на один и тот же товар с одними и теми же свойствами и это свойство необходимо учитывать в теоретических разработках, посвященных конкурентоспособности. Именно это обстоятельство учитывается маркетологами при сегментировании рынка и позиционировании товара. Значит, для того, чтобы определить конкурентоспособность товара, мало просто сравнить его свойства со свойствами конкурентов. Необходимо изучить поведение потребителей и их реакцию на товар.

Из определения конкурентоспособности товара следуют следующие утверждения:

во-первых, товар обладает некой совокупностью характеристик,

во-вторых, эта совокупность характеристик товара влияет на деятельность покупателя, т. е. является одним из факторов, повлиявших на акт покупки,

в-третьих, совокупность свойств данного товара является для потребителя более значимой, чем совокупность свойств товаров-конкурентов.

Из этих трех утверждений следует вывод о том, что для оценки конкурентоспособности товара важнейшей составляющей является исследование поведения потребителей. Любой товар обладает множеством характеристик как физических, так и социальных, экономических, психологических. От совокупности физических характеристик товара зависит его полезность с точки зрения удовлетворения какой-либо потребности (или ряда потребностей), а от социальных, экономических и психологических зависят:

1. характер приобретения данного товара,
2. способ применения,
3. отношение к данному товару и многое другое.

Например, покупая сверла для дрели потребителю важны не сами сверла, а те отверстия, которые будут просверлены ими. Здесь важны физические

свойства товара. А указатель на упаковке о стране изготовителя задействует уже социально-психологические механизмы. Надпись в данном случае эквивалентна для потребителя надписи <Высокое качество>.

Экономистов не интересует спектр физических свойств товара, так же не представляют интереса мотивы акта приобретения товара конкретным индивидом, в центре внимания - некоторые виды массовых реакций людей на определенные изменения условий, в которых они существуют. Поэтому следует рассмотреть факторы, влияющие на поведение потребителей, а так же те социально-психологические механизмы, регулирующие деятельность индивида, которые находятся под влиянием данных факторов

Что понимается под актом приобретения? В зарубежной литературе более часто используется термины **<процесс принятия решения о покупке>**, **<покупательское решение>** и т.д. Моделируя процесс приобретения товара, зарубежные авторы представляют потребителя как рациональное существо, осознавшее свои потребности, целенаправленно изучающее информацию о предметах и условиях удовлетворения потребностей и выбравшее из всех вариантов оптимальный. К сожалению, в реальной жизни все намного сложнее. Современный потребитель не только не успевает следить за информацией о новых способах удовлетворения потребностей, но и не всегда осознает свои потребности.

Выделяют два типа потребителей: потребитель-индивид и потребитель-организация. Понятно, что модели их поведения будут совершенно разными. Кроме того, различают покупателя и конечного потребителя. В реальной жизни любой акт приобретения товара, так или иначе, осуществляет конкретный человек, удовлетворяющий либо свои личные потребности, либо потребности организации, которую он представляет. Поэтому, рассмотрев модель поведения покупателя-индивида, можно определить факторы, влияющие на конкурентоспособность товара.

Закономерно возникает вопрос: с какого именно момента <начинается> акт приобретения и когда <заканчивается>? Часто в научной литературе предлагается начинать анализ потребительского поведения со стадии <осознания потребности>. Как уже было сказано, в ряде случаев потребители не могут осознать свои потребности, потому что потребности могут находиться на бессознательном уровне психики. Поэтому более корректно называть эту стадию - стадия <актуализации потребностей>. <Заканчивается> акт приобретения с удовлетворением потребностей.

Почему же потребитель приобретает товары? Ответ прост - для того чтобы удовлетворить свои потребности. Не смотря на кажущуюся тривиальность ответа, в нем есть ряд моментов, которые необходимо рассмотреть более тщательно. В большинстве случаев потребитель приобретает товар для удовлетворения им своих потребностей, но так же имеет место ситуация, когда акт покупки товара и акт удовлетворения потребности совпадает, а это значит, что важен не столько сам товар, сколько процесс его приобретения как факт. Например, приобретая в престижном магазине продовольственные товары, индивид может преследовать следующие цели: удовлетворение голода (употребив данный продукт человек насытится), удовлетворение потребности в

самоутверждении (покупка продуктов в данном магазине соответствует его статусу, реальному или желаемому), удовлетворение сексуальной потребности (это может быть способ ухаживания за продавцом) и т.д. Поэтому потребитель приобретает товар для удовлетворения своих потребностей, а акт покупки является способом удовлетворения этих потребностей. <Потребность - это состояние живого существа, выражающее его зависимость от конкретных условий существования в виде основы для его активности по отношению к ним>.

В науке, в частности в психологии, не раз вставал вопрос о необходимости классификаций потребностей. Широкую известность получили классификации **З. Фрейда, Ф. Герцберга, А. Г. Маслоу, А. В. Петровского**, но в силу того, что один и тот же поведенческий акт, одно и то же желание может иметь в своей основе разные потребности, предложенные классификации не являются общепризнанными. В настоящий момент в науке принято деление потребностей на первичные (базовые) и вторичные. Между этими двумя классами потребностей существует зависимость: удовлетворение вторичных возможно только при условии удовлетворения первичных.

Весь спектр потребностей можно теоретически разделить на две группы: потребности физического существования и потребности социального существования. Параллельно этим группам потребностей выделяются потребность к познанию и потребность к деятельности, существующих как бы в иной плоскости. Их особенность состоит в том, что они функционируют не отдельно от потребностей первых типов, но тесно переплетаются или даже сливаются с ними, как бы выполняя по отношению к потребностям физического и социального существования служебную роль. Так познавательная активность человека направлена: на выявление объектов и способов удовлетворения всех его потребностей. Что же касается потребности в деятельности, то она проявляется в действиях, опять же нацеленных на удовлетворение всех остальных потребностей. Любая потребность устремляется только к тем объектам, которые индивид воспринимает как относительно доступные. Сила притяжения к объектам ослабевает как со снижением, так и с повышением <барьера> доступности. В качестве барьера могут выступать расположение магазина, соотношение цены товара и дохода потребителя, расположение товара в магазине, способ оплаты за товар и т.д. Решающую роль при выборе товара среди однотипных играет **<барьер доступности>**. С позиций потребителя товар должен соответствовать своему **<барьеру доступности>**, иначе снижаются его привлекательные свойства. Человеческая деятельность детерминирована потребностями, но <поведение, как правило, детерминировано не одной отдельно взятой потребностью, а совокупностью нескольких или всех базовых потребностей>. Поэтому сложно определить какая потребность или потребности лежат в основе акта приобретения определенного товара.

В большинстве случаев для анализа конкурентоспособности товара не так важно, какой потребностью был детерминирован акт покупки, более значимым является направление данного акта к определенным предметам и условиям. Для этого используют термины <мотив> и <интерес>. Мотив - вектор деятельности,

указывающий на предмет удовлетворения потребности. Интерес - вектор деятельности, указывающий на условия удовлетворения потребности. В самом акте покупки задействовано сразу несколько психологических механизмов:

1. элементарные установки,
2. социально фиксированные установки,
3. аттитюд.

Впервые в комплексном виде социально-психологические механизмы поведения индивида были представлены В.А. Ядовым в **<диспозиционной концепции социального поведения личности>**, которая будет использована как основа теоретической модели поведения потребителя. Специфика деятельности человека заключается в том, что реакция его на любую ситуацию изначально обусловлена не только самой ситуацией, но и его внутренней, неосознаваемой предрасположенностью реагировать на нее определенным образом.

Простейший психологический механизм здесь - *это элементарная установка*. Потребитель знает, как открыть дверь в магазин, необходимо либо потянуть дверную ручку на себя, либо толкнуть от себя. Любые другие варианты вызовут недоумение и в большинстве случаев повлекут за собой нежелание вообще заходить. Данный психологический механизм *<работает>* на бессознательном уровне. Анализ элементарных установок, связанных с применением или использованием товара, может привести к изменению его физических характеристик, маркетинговой стратегии и обеспечить преимущество на рынке. Установка как психологический механизм необходим человеку для снижения поисковой активности. *<Благодаря установкам субъекту не нужно постоянно определять, в чем состоят его потребности и способы их удовлетворения: они уже зафиксированы в его установках>*. Понятие установки раскрывает механизм такого значимого качества потребностей, как относительная устойчивость их предметной формы. Основной функцией установки является *<указывание>* потребности на предмет или условия ее удовлетворения. Установка является целостным динамическим состоянием индивида, состоянием готовности к определенной активности, состоянием, которое обуславливается тремя факторами: потребностями индивида, предшествующим опытом и соответствующей ситуацией. В процессе социализации индивид усваивает основные установки, и в своей деятельности использует уже сформированные предрасположенности к определенному восприятию условий деятельности и к определенному поведению в этих условиях.

Социально фиксированные установки - второй психологический механизм, задействованный в акте покупки товара. Это более сложный вид установки, мотивирована потребностями физического существования и обладает трехкомпонентной структурой: когнитивный компонент (осознание объекта), аффективный компонент (эмоциональная оценка объекта) и конативный (поведенческий) компонент (последовательное поведение по отношению к объекту). Социально фиксированная установка - явление сознания, выраженное в вербальном поведении. Оно осознано - и это главное отличие от элементарной установки. Во многих компаниях сотрудников учат таким

элементарным вещам как приветствие. От того как будет встречен потребитель зависит его решение о покупке.

Заранее можно спрогнозировать реакцию потребителя на различные формы приветствия: <здрaсте>, <добрый день>, <добро пожаловать> и т.д.

Третий элемент, *аттитюд*, является так же разновидностью установки. Он, как и социально фиксированная установка, обладает трехкомпонентной структурой и представляет собой явление сознания, но мотивирована потребностями социального существования индивида. **Аттитюды** формируют, с одной стороны, социальные потребности, связанные с включением индивида в первичные и другие контактные группы, а с другой - соответствующие ситуации. Поэтому предрасположенность к определенному действию может быть на ситуацию, а может быть и на объект удовлетворения потребности. То есть, имея предрасположенность ориентированную на ситуацию, индивид, оказавшись в типичной ситуации, будет действовать ориентируясь больше на условия ситуации, а совокупность характеристик товара в малой степени будет влиять на его действия. Например, делая покупки в магазине для <богатых> потребителю может и не так важно, что он покупает, главное он совершает акт покупки в данном магазине. Это его основной стимул.

В случае, когда индивид обладает предрасположенностью на объект, условия ситуации будут мало влиять на его действия. В концепции регуляции социального поведения В. А. Ядова <высший диспозиционный уровень образует система ценностных ориентаций на цели жизнедеятельности и средства их достижения>. Ценностные ориентации доминируют в процессе внутреннего согласования всей диспозиционной системы.

Любой индивид включен одновременно в несколько социальных общностей, каждая из которых обладает специфической системой ценностей, которые в ряде случаев вступают в конфликт. К каждой системе ценностей индивид имеет специфические ориентации, которые так же могут противоречить друг другу. Индивид придерживается ценностей тех социальных общностей, которые в данной ситуации являются более значимыми для него. Анализ ценностных ориентаций потребителей используется при разработке стратегий для дорогостоящих товаров. Дорогостоящие товары - это, прежде всего, статусный товар, соответствующий определенному имиджу и статусу потребителя в обществе. Необходим тщательный анализ ценностей социальной общности потребителя относительно данного товара. При покупке автомобиля индивид будет ориентироваться на ценности своей референтной группы, а это может быть высокие скоростные данные автомобиля, или повышенная комфортность, или гарантированная защита от угона и т.д.

Анализируя элементарные установки, социально фиксированные установки, аттитюды и ценностные ориентации потребителя, исследователь выявит некоторые виды массовых реакций людей по отношению к определенному товару. Знания об этих реакциях позволят изменить свойства товара и тем самым повлиять на его конкурентоспособность.

Таким образом, конкурентоспособность товара на разных сегментах потребительского рынка, является совершенно различной. Потребители, сегментированные, например, по различным уровням доходов, имеют

различную структуру установок и по-разному будут оценивать конкурентные преимущества и недостатки товара. Следовательно, для информационного обеспечения конкурентоспособности товара необходимо осуществить правильную сегментацию потребительского рынка и выявить отношение потребителей каждого сегмента к тем свойствам товара, которые составляют его конкурентные позиции.

4.5. От конкурентоспособности товара к конкурентоспособности компании¹

В борьбе за потребителя выигрывали компании, которые могли предложить потребителю товары современного свойства. В настоящее время популярной становится теория «освоения рынков завтрашнего дня»², где отмечается, что работа на потребителя уже не должна сводиться к удовлетворению его сегодняшних запросов: потребитель не знает, каков может быть продукт будущего, и задача компании — целенаправленно формировать его потребности. Экономическая наука особенно внимательно занялась изучением проблем конкурентной борьбы и прикладными вопросами повышения конкурентоспособности товаропроизводителей во второй половине XX века в связи с осложнениями условий соперничества.

Позитивные наработки различных теорий, анализирующих отдельные аспекты конкуренции, выделяют пять основных типов конкурентных преимуществ производителей³:

ресурсные — конкурентные преимущества компаний, связанные с ценовыми характеристиками приобретаемой для хозяйственной деятельности продукции;

технологические — конкурентные преимущества производителей, обусловленные эксплуатацией технологий, позволяющих использовать эффект масштаба производства, увеличивающих потребительский спрос за счет ценовых и качественных характеристик;

инновационные — конкурентные преимущества, связанные с качественными параметрами продукции, сформированными за счет использования результатов НИОКР;

глобальные — конкурентные преимущества производителей, сформировавших и выполняющих стандарты общегуманитарной хозяйственной деятельности и реализуемой совместными действиями фирм и государства;

¹ данный раздел составлен на основе статьи Маракулина М.В. «Оптимизация структуры компании в целях повышения конкурентоспособности»

² Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.

³ Еленева Ю., Верстина Н. Как нам капитализировать Россию // Оборудование. — 1999. — № 12.

культурные — конкурентные преимущества производителей, обусловленные историческими и культурными связями стран, позволяющие фирмам поддерживать рынки сбыта и ресурсов.

Способность компании работать в динамичной конкурентной среде при удержании имеющихся конкурентных преимуществ, как минимум, в неизменном виде (лучше — с положительной динамикой возрастания), также является фактором конкурентного преимущества производителя, который мы назовем конкурентоспособностью компании.

Зависит ли конкурентоспособность компании от ее модели управления и степени внутреннего взаимодействия между ее функциональными подразделениями?

Несвоевременная реакция компании на изменения внешней среды несет ей реальный финансовый ущерб. Для того чтобы реакция компании на изменения, происходящие в окружении, была синхронной или опережающей, компании подстраивают свою структуру в сторону увеличения ее динамичности и управляемости. Настройке также подвергается система управления предприятием и внутренними связями, которые играют важнейшую роль в поддержании высокой конкурентоспособности компании. Для иллюстрации зависимости конкурентоспособности компании от ее внутренней структуры рассмотрим две граничные модели управления. Будем считать, что все многообразие форм управления современными компаниями укладывается в диапазон, образуемый двумя предлагаемыми вариантами.

Первый вариант управления компанией (А)

Рассмотрим крупную вертикально интегрированную компанию, организованную по дивизиональному принципу. Предположим, что главный менеджер (штаб или управляющий дивизион) полностью отслеживает складывающуюся рыночную ситуацию, непрерывно информирован о технологических новациях в сфере деятельности компании, распределяет ресурсные потоки, генерирует управленческие распоряжения для подчиненных подразделений и жестко контролирует их исполнение. Взаимодействие между подразделениями компании строго регламентировано. Подразделения не обременены контактами с внешней средой. Они только исполняют свое функциональное (технологическое) предназначение.

Предлагаемая модель представляется оптимальной с точки зрения управляемой структуры, где есть только один управляющий элемент, а остальные структурные блоки компании заняты непосредственным производством.

Практики современного менеджмента отмечают, что жесткие управленческие структуры приводят к возникновению острой внутрифирменной конкуренции между подразделениями компании, что вовсе

не является целью организации управленческой структуры компании, а, наоборот, ослабляет конкурентные позиции по отношению к внешним соперникам. Явление конкуренции подразделениями хорошо объясняется при использовании результатов исследований социальной психологии, которая рассматривает компанию как социальную группу индивидов, объединенных общей целью, но где индивиды принадлежат группе не всей своей личностью, а только теми ее аспектами, которые связаны с социальными ролями, выполняемыми в данной группе.

В условиях единоначалия в социальной группе особую роль приобретает **личность лидера**. Вокруг него образуется доминирующий актив, который определяет характер функционирования всей группы. Очевидно, что именно актив становится инициатором возникновения жесткой конкуренции в социальной группе за право занять наиболее доминирующее положение в активе.

В нашем случае явление конкуренции внутри компании будет проявляться в отношении к ограниченности распределяемых руководителем ресурсов, в виде борьбы за доступ к сверхнормативным ресурсным квотам, что влечет за собой появление производственных подразделений, работающих на условиях льготных режимов, и подразделений-«золушек», испытывающих постоянные трудности в производственном обеспечении. Если рассматривать компанию как совокупность первичных социальных групп, т.е. отдельных дивизионов (мезоуровень), то при рассмотрении межгрупповых взаимоотношений отмечено, что доминирующей в этом случае является стратегия соперничества между группами. Это еще раз подтверждает негативную тенденцию дифференциации в развитии компании.

Эволюционная концепция развития управления предполагает, что в результате растущей нестабильности внешней среды, где в качестве ключевых факторов, определяющих характер внешней нестабильности, рассматриваются усиление дифференцированности потребительского спроса, а также ускорение обновления продукции и технологии, компания вынуждена будет изменяться и адаптироваться, поскольку жесткие управленческие структуры не обладают способностью быстрого принятия решений в силу не только консервативности менеджеров, но и склонности к консерватизму всех людей вообще. Как следствие, растет важность гибкости структуры, которая может быстро меняться, перестраиваться, в частности переходить на выпуск новой продукции¹.

¹ Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: Учебник для Вузов. — М.: Русская Деловая литература, 1998. — 768 с.

Таким образом, жесткая структура управления, при столкновении с быстроизменяющейся внешней средой, в целях сохранения конкурентоспособности, стремится видоизмениться в сторону децентрализованной системы управления бизнесом.

Второй вариант управления компанией (В)

Рассмотрим вариант управления корпорацией, созданной исходя из целей удержания занимаемого рыночного сектора, построенной (для упрощения понимания процессов оптимизации управления) по принципу технологической зависимости подразделений. Пусть все подразделения компании имеют неограниченную степень свободы в выборе путей диверсификации производства и ориентируются на мгновенную рыночную конъюнктуру.

В этом случае, на первый взгляд, мы имеем очень демократическую систему управления производством, когда менеджмент каждого из подразделений непосредственно контактирует с рыночной сферой, воспринимает сигналы, приходящие из внешней среды, производит оптимизацию всех сторон деятельности своего производства. Таким образом, во втором варианте происходит автоматическая подстройка деятельности под изменяющуюся внешнюю среду. Однако в данном случае мы будем наблюдать адаптацию всех отдельных элементов системы, но не компании как единой системы. В случае неограниченной свободы маневра любого из элементов системы рыночная конъюнктура может сделать выгодным уход на производство продукта, не имеющего ценности для смежника компании. Такой уход будет означать разрыв единой технологической цепочки производства, необходимость перехода на обходные технологии, расходы на поиск новых партнеров и т.д., потерю позиций на занимаемом секторе рынка.

Для страхования от подобных эксцессов, в целях предупреждения снижения конкурентоспособности всей компании, руководство по необходимости вынуждено строить рамочные ограничения внутри компании как единого экономического комплекса, что означает возникновение управляющей иерархической надстройки, наделенной контрольными и управляющими функциями.

Таким образом, «абсолютно демократичная» система взаимодействия внутри крупномасштабного производства продукции и/или услуг посредством ориентации исключительно на рыночные сигналы, воздействующие непосредственно на функциональные элементы структуры, смещается в сторону ослабления «демократии» управления и усиления жесткой иерархии.

Очевидно, что оптимизация системы управления и внутреннего взаимодействия произойдет тогда, когда в результате противодействия двух тенденций — **дифференциации и интеграции** — во внутренних взаимоотношениях установится относительный баланс двух противоположных тенденций. Этот баланс является закономерностью, обеспечивающей

эффективное функционирование и развитие социальной группы¹. В крупной компании установление баланса во взаимоотношениях и взаимодействии функциональных подразделений, входящих в состав сложной экономической структуры — компании, будет означать установление максимально возможной для корпорации степени конкурентоспособности с точки зрения управляемости и внутренней устойчивости. Следовательно, конкурентоспособность компании зависит в том числе и от факторов взаимодействия предприятий, входящих в ее состав.

Конкурентоспособность - это определяемый показатель, характеризующий устойчивость компании к изменениям внешней среды

Поскольку ранее мы определили, что, **во-первых**, конкурентоспособность является одним из показателей экономико-хозяйственной деятельности компании, определяющим ее настоящее и перспективное состояние на рынке, и, **во-вторых**, конкурентоспособность компании зависит от степени взаимодействия и оптимальности внутренних связей, следовательно, верным будет утверждение о том, что в случае выполнения задания планового показателя конкурентоспособности компании, можно отрегулировать внутренние связи оптимальным образом.

Таким образом, в руках у менеджмента компании может появиться инструментарий, позволяющий моделировать и оценивать динамичные процессы для выработки показателей конкурентоспособности компании.

Процесс управления конкурентоспособностью в зависимости от параметров внутреннего состояния компании выстраивается по следующему алгоритму.

- 1) *Первое*. Выработка интегрального показателя (шкалы) конкурентоспособности компании.
- 2) *Второе*. Определение факторов и зависимостей влияния внутрифирменного взаимодействия на интегральный показатель конкурентоспособности компании.
- 3) *Третье*. Выбор желаемого положения компании на рынке через задание планового интегрального показателя конкурентоспособности компании.
- 4) *Четвертое*. Расчет и определение необходимых изменений во внутренней структуре и внутреннем взаимодействии для достижения желаемого интегрального показателя конкурентоспособности компании.
- 5) *Пятое*. Оценка необходимых затрат на проведение мероприятий по изменению структуры управления и взаимодействия. В случае невозможности проведения необходимых затрат следует смена желаемого значения

¹ Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. — 576 с.

интегрального показателя конкурентоспособность компании и проведение новых расчетов.

Очевидно, что применение указанного алгоритма носит итерационный характер, что связано с необходимостью поиска оптимального решения структуры управления и внутреннего взаимодействия.

На основе изложенного можно констатировать:

конкурентоспособность — это определяемый показатель, характеризующий устойчивость компании к изменениям внешней среды.

Конкурентоспособность компании зависит в числе прочих факторов и от степени взаимодействия предприятий в составе современной компании.

путем проведения экономического анализа можно настроить оптимальную с точки зрения конкурентоспособности модель взаимодействия предприятий в составе современной компании.

Список литературы:

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.

2. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб.: Питер, 2000. – С. 30-33.
3. Виханский О.С., Наумов О.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс, М., 1995
4. Виханский О.С. “Стратегическое управление” - Издательство Московского Университета, 1995
5. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика (Marketing Management and Strategy, Peter Doyle) Санкт-Петербург: Питер, 1999, серия "Теория и практика менеджмента"
6. Грейсон Дж., О’Делл К “Американский менеджмент на пороге XXI века” М., Экономика 1993.
7. Котлер Филипп. Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1993.
8. Кунц Г., О’Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. М. : Прогресс, 1992.
9. Мишин Ю. Слагаемые конкурентоспособности: Рекомендации по выработке стратегии развития производственных структур// Риск. – 1998. - №5 – 6. – с. 82 – 87.
10. Мишин Ю. Слагаемые конкурентоспособности: Рекомендации по выработке стратегии развития производственных структур// Риск. – 1999. - №1. – с.41 – 45.
11. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992
12. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов.. Издательство: Альпина - 2005 г. - 454 с.
13. Портер М. Конкуренция М. : Вильямс, 2002. 496 с.
14. Фатхутдинов Р. Конкурентоспособность России и подготовка кадров// Общество и экономика. – 1998. - №10 – 11. – с.104 – 116.
15. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 312 с.
16. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента. Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании / Пер. с англ. — М.: Дело, 2000. — 360 с.
17. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учебное пособие. — 2-е изд. — М.: Гном-Пресс, 1998.
18. Ямпольская Д.О., Зонис М.М. Менеджмент. – М.: «ОЛМА-ПРЕСС», 2003г.

Учебное издание

ЛУКЬЯНОВА Наталия Александровна

КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Учебное пособие

Научный редактор доктор философских наук	<i>Э.Н. Камышев</i>
Редактор	<i>нет</i>
Верстка	<i>Н.А. Лукьянова</i>
Дизайн обложки	<i>нет</i>

Подписано к печати 00.00.0000. Формат 60х84/16. Бумага
«Снегурочка».

Печать XEROX. Усл. печ. л. 6,25. Уч.-изд. л. 000.

Заказ XXX. Тираж 000 экз.



Томский политехнический университет
Система менеджмента качества
Томского политехнического университета
сертифицирована



NATIONAL QUALITY ASSURANCE по стандарту ISO 9001:2000

ИЗДАТЕЛЬСТВО  ТПУ. 634050, г. Томск, пр. Ленина, 30.