

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)

В.Ю. АНИСИМОВА

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БИЗНЕСА

Рекомендовано редакционно-издательским советом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева» в качестве учебного пособия для обучающихся по основной образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.03.01 Экономика

САМАРА
Издательство Самарского университета
2023

УДК 338.242.2(075)

ББК У053.3я7

А674

Рецензенты: д-р. экон. наук, проф. Е. П. Р о с т о в а,
д-р. экон. наук, проф. М. О. С у р а е в а

Анисимова, Валерия Юрьевна

А674 **Анализ конкурентоспособности бизнеса:** учебное пособие /
В.Ю. Анисимова. – Самара: Издательство Самарского
университета, 2023. – 84 с.

ISBN 978-5-7883-2017-5

Обсуждаются теоретико-методические основы конкуренции и конкурентоспособности бизнеса, включающие виды, факторы влияния, методы анализа и оценки конкурентоспособности, а также стратегии ее повышения.

Пособие предназначено для бакалавров, изучающих экономику и бизнес-аналитику, и планирующих проведение анализа конкурентоспособности бизнеса в различных отраслях.

Подготовлено на кафедре экономики инноваций.

УДК 338.242.2(075)

ББК У053.3я7

ISBN 978-5-7883-2017-5

© Самарский университет, 2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

Тема 1. Понятие и сущность конкуренции и конкурентоспособности	4
Тема 2. Понятие и виды конкурентных преимуществ	11
Тема 3. Факторы, влияющие на конкурентоспособность бизнеса	17
Тема 4. Методы анализа и оценки конкурентоспособности бизнеса	25
Тема 5. Конкурентные стратегии рыночного поведения	33
Тема 6. Формирование стратегии повышения конкурентоспособности бизнеса	53
Библиографический список	80

Тема 1. Понятие и сущность конкуренции и конкурентоспособности

В настоящее время в условиях конкуренции каждое предприятие для поддержания конкурентных преимуществ должно выбирать более совершенные способы развития, гарантирующие ему выгодную позицию на рынке, чтобы быть способным выявлять, формировать и максимально удовлетворять потребности потребителей, следовательно, быть конкурентоспособным предприятием.

Конкуренция относится к экономическим категориям, сущность которых не имеет однозначного толкования. По мере становления и развития экономической мысли в содержании понятия «конкуренция» отражались различные аспекты. Можно выделить несколько теоретических подходов к пониманию экономического содержания понятия «конкуренция» [13].

Изначально слово «конкуренция» вошло в экономическую теорию из бытового языка и в течение длительного времени обозначало только независимое соперничество двух или более лиц [18]. Именно поведенческий подход к трактовке категории конкуренции изначально установился в экономической литературе. Конкуренция рассматривалась как внутреннее свойство человека, присущее ему по натуре, которое естественным образом проявляется и в экономическом поведении людей, стремящихся к соперничеству.

Впервые А. Смит в работе «Исследование о богатствах народов» попытался внести ясность в определение конкуренции [17]. Сущность конкуренции, по мнению А. Смита, представляет собой совокупность взаимосвязанных попыток продавцов установить контроль на рынке в долгосрочной перспективе. Следовательно, конкуренция – это процесс реакции на новую силу и способ достижения нового равновесия, сущностью которого является борьба конкурентов за относительные преимущества. При этом основным методом конкурентной борьбы служит изменение цен.

Главное преимущество конкуренции, по мнению А. Маршалла, заключается в формировании равновесия низких цен («нормальных цен», в его терминах). Если нет свободы конкуренции, подчеркивает исследователь, то низкие цены могут быть обеспечены только некими внеэкономическими методами – за счет обычая, например.

Касаясь стремления цен в условиях свободной конкуренции к равновесию, А. Маршалл обосновывает обязательность существования равновесия на рынке, цены равновесия и преимущественную стабильность рыночного равновесия.

А. Маршалл выдвинул еще одно утверждение, которое долгое время было господствующим в экономической теории рынков. Он считал монополию полной противоположностью конкуренции. На рынке существует либо одно, либо другое. И если свободная конкуренция – это оптимальное состояние экономики, то монополия как ее антипод является такой организацией, которая уменьшает общественное благосостояние, причем всегда и везде [12].

Наряду с поведенческой трактовкой понятия конкуренции в XIX в., и особенно в XX в., получил распространение структурный подход. Его истоки восходят к работам Дж. Робинсон, Э. Чемберлина и других крупнейших ученых, заложивших фундамент современной западной теории четырех типов рынков: совершенной конкуренции, монополистической конкуренции, олигополии и монополии. При структурном подходе акцент смещается с самой борьбы компаний друг с другом на анализ структуры рынка, тех условий, которые господствуют на нем. В структурной трактовке конкуренции в центре внимания оказывается не соперничество фирм в установлении цены, не выяснение того, кто и почему победил, а установление факта принципиальной возможности (или невозможности) влияния фирмы на общий уровень цен на рынке. Если такое воздействие невозможно, то речь идет о рынке совершенной конку-

ренции, в противном случае – об одной из разновидностей конкуренции несовершенной. Таким образом, структурная концепция конкуренции предполагает смещение акцента с самой борьбы организаций друг с другом на анализ структуры рынка, тех условий, которые на нем господствуют.

В начале XX в. взгляды на конкуренцию и ее роль в экономике изменились. Основным объектом критики стала модель совершенной конкуренции – из-за чрезмерного внимания только к одному ее виду – ценовой конкуренции, из-за невозможности раскрыть ее сущность с помощью динамичной конкурентной борьбы, а также из-за игнорирования роли научно-технологических инноваций и воздействия государства на развитие и поддержку конкуренции.

Одним из первых экономистов – представителей нового функционального подхода является Й. Шумпетер, который в качестве отличительного критерия конкурентного рынка выделяет его способность инициировать новые достижения научно-технического прогресса [27]. В условиях конкуренции происходит открытие новых ресурсов и расширение возможностей использования уже существующих, поэтому ее рассматривают как процедуру открытия. Функциональный подход смещает рассмотрение экономической сущности конкуренции в сторону изучения ее роли в экономическом развитии. Этот вид конкуренции связан с тем, что одну и ту же потребность можно удовлетворить различными способами, т.е. существуют альтернативные способы удовлетворения потребности.

В условиях новой экономики конкурентная среда становится все более сложной по степени взаимного влияния всех сил и интенсивности конкуренции. Сформировалось новое понимание конкуренции с точки зрения ценностно-сетевых подходов, суть которого находит отражение в двух основных аспектах:

– во-первых, конкуренция – это соперничество по вхождению в наиболее эффективные и надежные производственные цепи создания ценностей;

– во-вторых, конкуренция – это борьба за место в цепи, так как от этого зависит размер доли получаемой прибыли.

Современный этап развития конкуренции, безусловно, связан с инновациями (продуктовыми, технологическими и организационными). Все это в условиях современной экономики привело к появлению логистической концепции бизнеса, к возникновению конкуренции «цепей» и конкуренции внутри самих сетевых производственных систем создания ценностей.

И. Ансофф в книге «Стратегическое управление» рассматривал подход к решению стратегических проблем при проведении анализа конкурентоспособности организации. Анализ может показать, что основные деловые способности компании не соответствуют будущим условиям конкуренции, а стратегия компании в соответствующих областях бизнеса не соответствует будущим факторам успеха [1].

Категория «конкурентоспособность» – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкурентной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.

Категория «конкурентоспособность» имеет различные толкования, как среди отечественных, так и среди зарубежных специалистов. Это свидетельствует, с одной стороны, о чрезвычайной важности и сложности проблемы, а с другой стороны – о незавершенности ее методологической проработки и необходимости дальнейших исследований.

Так, по мнению И.П. Данилова [5], анализ содержания категории «конкурентоспособность» требует рассмотрения данного понятия с различных позиций:

- экономической как основу существования;
- рыночной как соперничество на рынке;
- философской как движущей силы развития общества;
- юридической как подтверждающей соответствие законодательству;
- социальной как соответствующей требованиям социального развития организации, страны;
- психологической как подтверждающей соответствие ожиданиям.

Соглашаясь с автором в целом, считаем, что можно ему возразить с точки зрения методологии исследования. Поскольку императивом соперничества (конкуренции) различных хозяйствующих субъектов является достижение превосходства над конкурентами в условиях рыночной экономики, то предложенные Даниловым И.П. определения не учитывают различных важнейших факторов, которые выступают в качестве ограничительных условий, регламентирующих единый процесс (социальная ориентация, правовое регулирование, система целеполагания).

Авторы Смирнова А.Д., Максимов И.В. конкурентоспособность представляют как «сравнительную комплексную оценку состояния важнейших параметров экономического потенциала предприятия относительно выбранных стандартов». По их мнению, экономический потенциал состоит из следующих элементов: объем и качество ресурсов, образовательный, квалифицированный, психофизиологический, мотивационный потенциал кадров, инновационный потенциал, эффективность построения менеджмента на предприятии, финансовые возможности, информационные ресурсы [11].

Российские экономисты Фигурнова Э.Б., Донец Ю.Ю. предлагают следующее определение «конкурентоспособность – это способность хозяйственных звеньев производить товары и услуги в качестве категории, обозначаемой как «производственный потенциал» [4].

Большинство подходов к определению понятия и содержания категории конкурентоспособности предприятия характеризуется априорным утверждением о том, что конкурентоспособный объект – объект, который способен обеспечивать прибыль. В этой связи задача повышения конкурентоспособности предприятия отождествляется с задачей повышения эффективности его функционирования, где под эффективностью понимается соотношение результатов функционирования поставленной конечной цели деятельности предприятия [8].

Российским ученым Р.А. Фатхутдиновым определение «конкурентоспособность» сформулировано таким образом: «Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке» [21].

Методологически и теоретически обоснованное определение конкурентоспособности как многогранной экономической категории и одновременно многомерной экономической формы дано в работах российского экономиста А.Ш. Хасановой. «Конкурентоспособность, утверждает А.Ш. Хасанова, – это структурный элемент системы конкурентных отношений. В этом качестве конкурентоспособность есть синтетическая многогранная категория, соединяющая в себе содержательные моменты конкуренции и монополизма, а также их общественно-государственные регуляторы, и реализующаяся на объектно-субъектных уровнях рынка» [23].

Европейский форум по проблемам управления определил, что «конкурентоспособность – это реальная и потенциальная возможности фирм в существующих для них условиях проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителя, чем товары конкурентов». Недостаток этого определения заключается

в том, что оно касается только товара и учитывает исключительно ценовые и неценовые характеристики.

Герчикова И.Н. под конкурентоспособностью понимает совокупность характеристик продукта, отличающих его от продуктов-аналогов по степени удовлетворения конкретных потребностей индивидуального потребителя и по уровню затрат на его покупку и последующее использование.

Конкурентоспособность объекта определяется по отношению к конкретному рынку, либо к конкретной группе потребителей, формируемой по соответствующим признакам стратегической сегментации рынка. Если не указан рынок, на котором конкурентоспособен объект, это означает, что данный объект в конкретное время является лучшим мировым образцом.

Наиболее значительными в 90-е годы были исследования М. Портера, разработавшего теорию конкурентного преимущества.

М. Портер подробно анализирует различные подходы к объяснению причин конкурентоспособности отдельных фирм и национальной экономики страны. Он приходит к выводу, что конкурентное преимущество фирмы как на внутреннем, так и на внешнем рынке во многом зависит от факторов, сформировавшихся в стране базирования фирмы [15].

Рассматривая такие факторы как наличие рабочей силы, обилие природных ресурсов, протекционистская политика правительства, различия в практике управления фирмами и др., Портер пришел к выводу, что ни один из них, взятый в отдельности, не позволяет достаточно убедительно ответить на вопрос, что же именно определяет успех или неуспех фирмы в конкуренции.

Отвечая на этот вопрос, он исходит из основополагающего принципа – конкурентоспособность отражает продуктивность использования ресурсов. Принцип справедлив как на уровне отдельной фирмы, так и на уровне экономики страны в целом [25].

Тема 2. Понятие и виды конкурентных преимуществ [7]

Конкурентное преимущество – это система, обладающая, какой-либо эксклюзивной ценностью, дающая ей превосходство над конкурентами в экономической, технической и организационной сфере деятельности. В экономической литературе конкурентные преимущества часто отождествляют с возможностями более эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами, то есть с конкурентоспособностью.

Теория конкурентных преимуществ, сформулированная М. Портером, основывается на том, что любая из стран имеет определенный набор конкурентных преимуществ: более высокие уровни производительности труда, квалификации производственного, технического, коммерческого персонала тех или иных отраслей и др. Конкурентное преимущество на основе только одного или двух детерминантов возможно только в отраслях с сильной зависимостью от природных ресурсов или в отраслях, где мало применяются сложные технологии и навыки. Чтобы получить и удержать конкурентное преимущество в наукоемких отраслях, составляющих основу любой развитой экономики, нужно иметь преимущество во всех составных частях «национального ромба». В сложных отраслях, страна не наследует, а создает наиболее существенные факторы производства, такие как квалифицированная рабочая сила или научно-техническая база производства.

Стадии формирования конкурентных преимуществ. В своих трудах М. Портер так же отмечает, что конкурентоспособность отраслей промышленности основывается на конкурентных преимуществах, все многообразие которых можно свести к двум основным видам: ресурсным и технологическим. Конкурентоспособность начинается с ресурсных факторов и зависит от географического положения, климатических условий, наличия в стране природных ре-

сурсов, квалифицированной рабочей силы и накопленного капитала. Однако, чтобы удержать успех в конкурентной борьбе, недостаточно наличия только этих факторов. Преуспеть в любой отрасли можно не только за счет унаследованных факторов, сколько благодаря действию механизмов, способных непрерывно повышать эффективность их использования.

В связи с этим наращивание конкурентоспособности часто рассматривают в теоретических работах как смену трех последовательных стадий: стадии факторных, инвестиционных и инновационных преимуществ.

Источники конкурентных преимуществ организации, с точки зрения путей их достижения, можно разделить на две группы:

1) Преимущества низкого порядка связаны с возможностью использования дешевой рабочей силы, материалов, сырья и энергии. Они неустойчивы и могут быть потеряны либо вследствие роста цен и заработной платы, либо из-за того, что такие же дешевые производственные ресурсы могут использовать конкуренты.

2) К преимуществам высокого порядка принято относить уникальность продукции, новые технологии и высококвалифицированных специалистов, репутацию организации. Такой путь требует высокой квалификации, больших затрат и времени, что должно быть восполнено повышением цены на более качественный товар. На некоторое время предприятие, выпускающее уникальную продукцию, оказывается в лидирующем и недостижимом положении, т.е. устойчиво конкурентоспособным.

Выбор их для создания, совершенствования и эффективного использования зависит от характера спроса на рынке, наличия возможностей товаропроизводителей, назначения родственных и смежных предприятий, характера конкуренции и целей самой организации. При этом следует помнить, что факторы могут воздействовать как в сторону повышения конкурентоспособности организации, так и в сторону уменьшения.

Источники конкурентного преимущества можно выявить с помощью цепочки ценности – это инструмент стратегического анализа, направленный на подробное изучение деятельности организации с целью стратегического планирования (рисунок 1).

Инфраструктура компании (например, финансирование, планирование, отношения с инвесторами)					M A P Ж A
Управление персоналом					
Технологическое развитие (например, разработка продуктов, тестирование, разработка технологических процессов, исследование материалов, исследование рынка)					
Материально-техническое обеспечение (например, детали, оборудование, реклама, обслуживание)					
Внутренняя логистика	Производственный процесс	Внешняя логистика	Маркетинг и продажи	Послепродажное обслуживание	

Рисунок 1 – Цепочка создания стоимости и конкурентные преимущества [7]

Идея цепочки ценности была предложена Майклом Портером в книге «Конкурентное преимущество» для выявления источников конкурентного преимущества с помощью анализа отдельных видов деятельности компании.

Цепочка ценности «разделяет деятельность компании на стратегически важные виды деятельности с целью изучить издержки и существующие и возможные средства дифференциации». Конкурентное преимущество компании возникает как результат выполнения этих стратегических видов деятельности лучше конкурентов.

Сравнение цепочек создания стоимости у компаний – конкурентов позволяет выявить отличия, которые лежат в основе конкурентных преимуществ. Анализ всей цепочки создания стоимости, а не только добавленной стоимости – наиболее адекватный способ рассмотрения конкурентных преимуществ. Картина издержек по каждому виду деятельности не может давать реальную картину без

одновременного анализа затрат на ресурсы, приобретаемые для осуществления этих видов деятельности.

Общая классификация конкурентных преимуществ:

1) Структурные: производственная структура организации, миссия организации, организационная структура организации, специализация и концентрация производства, уровень унификации и стандартизации, выпускаемой продукции и составных частей производства, учет и регулирование производственных процессов, персонал, информационная и нормативно-методическая база управления, сила конкуренции на выходе и входе системы.

2) Ресурсные: поставщики, доступ к качественному и дешевому сырью и другим ресурсам, учет и анализ использования всех видов ресурсов по всем стадиям жизненного цикла крупных объектов организации, функционально-стоимостный анализ выпускаемой продукции и элементов производства, оптимизация эффективности использования ресурсов.

3) Технические: патентованный товар, патентованная технология, оборудование, качество изготовления товаров.

4) Управленческие: менеджеры, организация поставки сырья, материалов, комплектующих изделий по принципу «точно в срок», функционирование системы менеджмента (конкурентоспособности) организации, функционирование системы управления качеством в организации, проведение внутренней и внешней сертификации продукции и систем.

5) Рыночные: доступ к рынку ресурсов, необходимых организации, доступ к рынку новых технологий, лидирующее положение на рынке товаров, эксклюзивность товара организации, эксклюзивность каналов распределения, эксклюзивность рекламы товаров организации, эффективная система стимулирования сбыта и послепродажного обслуживания, прогнозирование политики ценообразования и рыночной инфраструктуры.

б) Эффективность функционирования: показатели доходности (по показателям рентабельности продукции, производства, капитала, продаж), интенсивность использования капитала (по коэффициентам оборачиваемости видов ресурсов или капитала), финансовая устойчивость функционирования организации, доля экспорта наукоемких товаров.

Конкурентная позиция – в теории конкуренции положение фирмы по отношению к субъектам конкурентного окружения, образующееся из совокупности позиций, которые фирма занимает и отстаивает в конкурентной среде. Конкурентными являются позиции, занимаемые участниками рынка по отношению к конкурентам и остальному окружению (потребителям, поставщикам, работникам, государству, общественности), измеряемые с помощью сопоставления объемов продаж товаров/услуг/работ конкурентов.

С помощью этих оценок достигается понимание того, позиции какой стороны являются преимущественными. Соотношение конкурентных позиций сторон всегда определяется с помощью выявления более выгодных, менее выгодных, либо взаимно выгодных позиций. Обеспечение участниками рынка преимущественных, по сравнению с конкурентами, позиций в конкурентной среде является одним из основных результатов их участия в конкуренции.

Участники рынка занимают и отстаивают конкурентные позиции, выступая сторонами продуктовой, отраслевой, межпродуктовой либо межотраслевой конкуренции.

Конкурентные позиции фирмы могут быть: аргументированными и неаргументированными, устойчивыми и неустойчивыми, прочными и непрочными, сильными и слабыми.

Многообразие направлений и предметов деятельности компании обуславливает и многообразие ее конкурентных позиций по отраслям и товарным группам.

Таким образом, одна и та же фирма может приобретать различные конкурентные позиции в системе бизнеса. Конкурентные позиции субъекта бизнеса способны меняться под воздействием: динамики сроков и скорости фирмы деловой деятельности; динамики конкурентного потенциала фирмы; изменения величины рентабельности (убыточности) фирмы.

Потенциал предприятия (в самом общем смысле) – совокупность находящихся в распоряжении предприятия «стратегических» ресурсов, имеющих определяющее значение для возможностей и границ функционирования предприятия в тех или иных условиях. Применительно к коммерческому предприятию термин «потенциал» употребляется в сочетании с различными экономическими и управленческими категориями: ресурсный потенциал, потенциал менеджмента, маркетинговый потенциал, сбытовой потенциал, потенциал роста стоимости предприятия, потенциал поставщика, потенциал покупателя, потенциал жизненного цикла продукции и предприятия, потенциал конкурентной безопасности и др. – это все производственный потенциал или конкурентный потенциал предприятия.

Дополнительные виды частного конкурентного потенциала:

– потенциал покупателя – способность покупателя приобретать товар по цене и качеству, которые полностью или в большей части его удовлетворяют. При этом цена товара ограничивается платежеспособным спросом, а его качество – возможностью отвечать в наиболее полной мере необходимым потребительским свойствам.

– потенциал экономической безопасности – интегрированная числовая оценка, характеризующая степень достаточно высокой финансовой устойчивости и надежности присутствия предприятия на целевом рынке.

– предпринимательский (коммерческий) потенциал – разного вида способности субъекта успешно заниматься предпринимательской (коммерческой) деятельностью на определенном целевом рынке.

– креативность (от англ. creativity) – уровень творческой одаренности, способности к творчеству, составляющий относительно устойчивую характеристику личности; потенциал (внутренний ресурс) человека, способность обнаруживать новые способы решения проблем или способность отказаться от стереотипных способов мышления.

Тема 3. Факторы, влияющие на конкурентоспособность бизнеса

На конкурентоспособность предприятия оказывают влияние ряд факторов:

1) Динамика масштабов долгосрочного спроса.

Увеличение или уменьшение долгосрочного спроса является важным фактором при принятии решений по инвестированию для увеличения производительной мощности предприятия. Подъем долгосрочного спроса привлекает новые предприятия на рынок, а падение спроса, наоборот, вызывает отток предприятий.

2) Динамика структуры спроса.

Эти изменения представляют собой причину изменения требований потребителя к сервису, создание новых каналов сбыта, изменение в ассортименте нового товара, обновление продукта отрасли является ключевой движущей силой – влияет на методы производства, эффективные масштабы выпуска, маркетинговые затраты, каналы распределения.

3) Технологические инновации.

Частые технологические новшества в методах производства, размер инвестиций позволяют увеличивать значение эффекта жизненного цикла товара. Это может вызывать существенные изменения в требованиях к размеру и количеству предприятий, успешно действующих на рынке.

4) Маркетинговые инновации.

Периодически фирмы предлагают рынку свою продукцию, пользуясь новыми путями и способами, стараясь увеличить покупательский интерес, подтолкнуть спрос, уменьшить затраты на единицу продукции. Таким образом, они приводят в движение новые силы, которые изменяют условия конкуренции и позиции фирм соперников.

5) Динамика лидерства.

Показывает вход в конкуренцию и вход из нее крупных фирм. То есть новый раунд конкурентной борьбы: перераспределение ролей и выделение новых ключевых игроков, изменение структуры рынка.

6) Диффузия достижений.

Если новая технология становится известной соперникам, поставщикам, дистрибьюторам, потребителям, то снижаются барьеры для вхождения в отрасль.

7) Динамика эффективности.

При появлении в отрасли новых эффективных масштабов производства, которые уменьшают издержки на единицу продукции, крупные предприятия могут принудить другие предприятия к стратегиям «фиксированного роста».

8) Покупательские предпочтения.

Зачастую растущее число покупателей решает, что товары массового потребления по низким ценам вполне удовлетворяют их вкусам и предпочтениям так же, как и товары с более высокими ценами, дающие возможность выбора.

9) Государственное регулирование рынка.

Действия государства через свои институты, включая урегулирование экономических отношений, а также изменение государственной политики, могут повлиять на рынок и конкурентные условия.

10) Рост детерминации.

Означает уменьшение неопределенности и риска. Новые отрасли характеризуются большой нечеткостью сведений о потенциальных возможностях рынка.

Всю совокупность факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия, предполагается разделить на три группы:

- 1) цели, которые ставит перед собой предприятие;
- 2) ресурсы, которыми располагает предприятие;
- 3) факторы внешней среды.

В свою очередь в работе говорится, что конкурентоспособность предприятия определяется качеством продукции, относительной ее ценой, продвижением продукции на рынки, мощностью сбытовой сети.

Предполагается также учитывать в качестве критериев, определяющих конкурентоспособность организации, следующие:

- критерий, показывающий в динамике степень удовлетворения потребителя;
- временной критерий эффективности производства;
- в качестве полезного эффекта продукции часто используются комплексные показатели ее качества;
- итоговым критерием оценки конкурентоспособности, как продукции, так и организации можно считать долю рынка, занимаемую данной продукцией (данной организацией) и связанные с ней показатели.

Насколько серьезной является угроза со стороны возможного появления на рынке новых конкурентов, зависит от двух групп факторов:

- барьеры для входа;
- ожидаемая реакция предприятия на вновь входящих в отрасль.

М. Портер отмечает существование следующих основных барьеров для входа:

- эффективный масштаб производства;

– эффект жизненного цикла продукции (иногда достижение низких затрат на единицу зависит от опыта производства товара и др. выгод, полученных за время освоения товара);

– предпочтения и преданность потребителей к определенным торговым маркам;

– потребность в капитале (чем больше величина требуемых инвестиций для обеспечения успешности входа на рынок, тем меньше желающих войти на этот рынок);

– препятствия в виде дополнительных затрат, связанных с доступом к более дешевым источникам сырья, патенты и ноу-хау, опыт производства, основной капитал, приобретенный по более низким (в связи с инфляцией) ценам, удобные места расположения предприятия и т.п.;

– доступ к каналам распределения;

– государственные меры и политика (здесь имеются в виду законодательные правила и ограничения, применяемые на данном рынке).

Ожидаемая реакция предприятий на вновь входящих в отрасль будет более агрессивной, если:

– существующие предприятия и раньше были агрессивны, защищая свои рыночные позиции;

– существующие предприятия владеют важнейшими финансовыми средствами;

– существующие предприятия имеют прочные связи с каналами распределения;

– существующие предприятия хотят и могут использовать политику уменьшения цен для сохранения своей доли на рынке;

– спрос на товар и/или услугу растет медленно;

– для существующих предприятий уход с рынка гораздо дороже, чем борьба до конца (из-за дорогих вложений в специальное оборудование, договоров с профсоюзами, тесных связей с производством других продуктов).

Угроза входа на рынок новых предприятий имеет тенденцию изменяться с изменением рыночных экономических условий вообще.

Конкурентное влияние со стороны поставщиков главным образом зависит от того, насколько важными являются эти составляющие затрат для покупателя (если поставки определенной группы поставщиков занимают ощутимую долю от общих затрат, то степень влияния со стороны поставщиков увеличивается).

Влияние поставщиков сильнее, если имеют место следующие факторы:

- затраты на производство играют главную роль для покупателя;
- поставщики представляют собой несколько крупных предприятий, не скованных интенсивной конкуренцией;
- продукция поставщиков дифференцирована настолько, что
- покупателю трудно и дорого перейти от одного поставщика к другому;
- покупатели не являются главными клиентами для предприятий-поставщиков, т.е. поставщики не замкнуты на определенную отрасль;
- поставщики не конкурируют с производителями заменителей в других отраслях;
- со стороны одного или нескольких поставщиков существует реальная угроза прямой интеграции в бизнес-отрасли покупателя;
- предприятия-покупатели не проявляют склонности к интеграции в рынки поставщиков.

Сила влияния на производителей товаров/услуг и их способность вести торговлю со стороны покупателей сильнее, когда:

- потребители значимы и их немного, они покупают товар в большом количестве;
- объем потребления представляет собой значительную часть от всех продаж в отрасли;
- отрасль, поставляющая товар на рынок, состоит из большого числа относительно некрупных продавцов;

– товары, предлагаемые на продажу разными продавцами, относительно хорошо стандартизированы, и потребители легко могут найти альтернативный вариант покупки, стоимость их перехода к новому продавцу практически равна нулю;

– покупаемые изделия не являются важной составляющей комплектованных изделий покупателя;

– экономически выгодной для потребителя является практика приобретения комплектованных у нескольких продавцов по сравнению с прикреплением к одному продавцу.

Фактор конкурентоспособности – непосредственная причина, наличие которой необходимо и достаточно для изменения одного или нескольких критериев конкурентоспособности.

При оценке возможностей предприятия в сравнении с конкурентами определяются такие факторы, как технические и организационные возможности повышения качества продукции и совершенствования ассортимента. Также играют роль техническая оснащенность производства, особенно износ и срок службы оборудования, имидж предприятия и товаров на рынке, наличие рабочей силы и состав коллектива, размеры предприятия и его доходность. Различия в практике управления предприятиями, протекционистская политика правительства по отношению к отечественным товаропроизводителям, поддержка местных органов власти, инвесторов, наличие спонсоров и т.д. [9]:

Изучаются как полезный опыт конкурента, так и их уязвимые места, ошибки, которых необходимо избежать. Источниками информации могут быть справочники фирм и о фирмах, рекламные проспекты, выставки и ярмарки, обзоры коммерческой прессы, годовые отчеты фирм, экспертная оценка, опросы и др.

Конкурентоспособность производства включает в себя такие понятия как «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентоспособность товара». Несмотря на значительное количество публи-

каций по повышению конкурентоспособности продукции как важнейшего резерва экономического роста предприятия, конкурентоспособность предприятия и факторы, на нее влияющие, еще недостаточно изучены.

Эти факторы можно разделить на: внешние и внутренние.

Внешние факторы включают в себя:

1) Факторы производства, влияющие на формирование конкурентного преимущества организации в течение всего ее производственного процесса, например, наличие в стране или отрасли прогрессивной технологии, инвестиционных возможностей, сильной научно-исследовательской базы, высококвалифицированных кадров и др.

2) Активность конкурентов.

3) Факторы спроса, характеризующие спрос, его величину и динамику, например, эластичность спроса по цене; фазы жизненного цикла спроса; требовательность потребителей к качеству товаров и другие.

4) Наличие родственных и поддерживающих отраслей в экономике страны.

5) Действия правительства (импортозамещение, санкции).

6) Степень приватизации предприятий данной отрасли.

7) Случайные события.

Обширные исследования первых шести факторов выявили их взаимосвязь и влияние на уровень конкурентоспособности предприятия. Факторы производства, спроса, активность конкурентов и наличие в экономике страны родственных и поддерживающих отраслей объединены в, так называемый, национальный ромб – систему свойств страны, формирующих конкурентную среду для ее предприятий [2].

Эти факторы, находясь во взаимодействии, увеличивают или уменьшают потенциальный уровень конкурентоспособности пред-

приятия. При формировании рыночных отношений на конкурентоспособность предприятия также влияет степень их приватизации, т.к. разгосударствление организаций способствует формированию конкурентной среды на внутреннем рынке, а также случайные события и действия правительства.

На все факторы, кроме последнего, предприятие может оказывать лишь косвенное влияние, поэтому более подробно остановимся на внутренних факторах, влияющих на конкурентоспособность организации и подверженных ее прямому воздействию.

К внутренним факторам относятся: рыночная и экологическая эффективность, а также эффективность издержек. Эти факторы влияют на конкурентоспособность предприятий. Изменение внутреннего содержания факторов позволяет им оказывать воздействие на конкурентоспособность любого предприятия. К приведенным факторам следует добавить психологический [9].

Рассмотрим их подробнее. Под рыночной эффективностью понимается максимально возможное удовлетворение потребителей на основе выполнения ряда условий:

- близость к потребителю;
- анализ конкурентов;
- поиск преимуществ;
- информационное обеспечение.

Близость предприятия к потребителю означает наличие личных контактов при продаже и интенсивность послепродажного обслуживания.

От способности предприятия анализировать цели, стратегии и действия конкурентов и находить новые источники конкурентного преимущества зависит как его рыночная эффективность, так и конкурентоспособность.

И, наконец, деятельность организации в нынешней быстроменяющейся обстановке требует наличия надежной и быстродействующей системы информации.

Конкурентоспособность предприятия во многом зависит от эффективности менеджмента, на уровень которой влияют личные качества менеджеров, способность руководства разрабатывать и реализовывать стратегию предприятия и адаптироваться к изменениям внешней среды, единая система учета и контроля и умение подбирать высококвалифицированные кадры.

Психологический фактор охватывает себе трудовую этику – желание и умение трудиться, гибкость и готовность к учебе, уровень претензий, дух конкуренции, умение каждого члена коллектива подчинить свои личные интересы общей задаче – производству качественной продукции. Он не может быть оценен в денежном выражении, трудно поддается количественному определению, но влияет на работу всего предприятия. Психологический фактор не поддается какому-либо политическому манипулированию, а изменяется в течение большого промежутка времени. Поэтому, несмотря на отсутствие убедительных методик изучения, игнорировать его нельзя.

Система внешних и внутренних факторов не претендует на достаточную полноту. Однако, даже в таком виде она показывает, насколько сложна проблема повышения конкурентоспособности и удержания позиций предприятия на рынке.

Тема 4. Методы анализа и оценки конкурентоспособности бизнеса

Рассмотрим основные методы, применяемые для оценки конкурентоспособности предприятий:

1) Оценка конкурентоспособности предприятия интегральным подходом, предложенная Максимовым И.

Максимов И. относит к основным критериям конкурентоспособности организациях:

- эффективность ее производственной деятельности,
- финансовое положение,
- эффективность организации сбыта и продвижения товара на рынке.

Данный метод называют комплексным показателем конкурентоспособности организации. Он позволяет производить сравнение на основе полученных показателей конкурентоспособности для организации и конкурентов, а также выявить относительную позицию на рынке.

Конкурентоспособность определяется на основе использования среднего взвешенного арифметического показателя единичных показателей конкурентоспособности по формуле (1):

$$K = \sum_{i=1}^N W_i * K_i, \quad (1)$$

где W_i – показатель значимости (веса) i -го единичного показателя конкурентоспособности;

K_i – единичные показатели конкурентоспособности организации общим числом N .

В основе методики оценки конкурентоспособности интегральным подходом Максимова И. лежит оценка четырех групповых показателей или критериев конкурентоспособности.

В состав первой группы входят показатели, характеризующие эффективность управления производственным процессом: экономичное использование производственных затрат, целесообразность эксплуатации основных фондов, эффективность технологии изготовления товара, организацию труда на производстве.

Во вторую группу объединены показатели, отражающие эффективность управления оборотными средствами: автономность предприятия от внешних источников финансирования, возможность предприятия расплачиваться по своим долгам, перспективы уверенного развития предприятия в будущем.

В третью группу включены показатели, позволяющие получить представление об эффективности управления сбытом и продвижением товара на рынке средствами стимулирования. И в четвертую группу – показатели конкурентоспособности предоставляемых работ.

В конечном виде алгоритм расчета коэффициента конкурентоспособности предприятия предусматривает три последовательных этапа.

1 этап. Расчет единичных показателей конкурентоспособности предприятия и преобразование показателей в относительные величины. В целях преобразования показателей в относительные величины применяется 15-балльная шкала. При этом 5 баллами характеризует показатель, имеющий значение хуже, чем базовый; 10 баллами – на уровне базового; 15 баллами – лучше, чем базовый.

2 этап. Расчет критериев конкурентоспособности предприятия по формуле (2):

$$K_k = 0,15Э_p + 0,29Ф_p + 0,23Э_c + 0,33K_m, \quad (2)$$

где $Э_p$ – значение критерия эффективности производственной деятельности предприятия;

$Ф_p$ – значение критерия финансового положения предприятия;

$Э_c$ – значение критерия эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке;

K_m – значение критерия конкурентоспособности товара (услуги).

Коэффициенты 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 установлены экспертным способом последовательных сравнений. Отдельные показатели $Э_p$, $Ф_p$, $Э_c$, $А_t$, в свою очередь, определяются по взвешенным суммарным выражениям.

Критерий эффективности производственной деятельности предприятия определяется по формуле (3):

$$\mathcal{E}_\Pi = 0,31И + 0,19\Phi + 0,4P_m + 0,1\Pi, \quad (3)$$

где И – показатель издержек производства на единицу продукции;

Φ – показатель фондоотдачи;

P_m – показатель рентабельности товара;

Π – показатель производительности труда.

Критерий финансового положения предприятия находится по формуле (4):

$$\mathcal{E}_\Pi = 0,29K_a + 0,2K_\Pi + 0,36K_\Pi + 0,15K_0, \quad (4)$$

где K_a – показатель автономии предприятия;

K_Π – показатель платежеспособности предприятия;

K_Π – показатель ликвидности предприятия;

K_0 – показатель оборачиваемости оборотных средств.

Критерий эффективности организации сбыта и продвижения товара по формуле (5):

$$\mathcal{E}_c = 0,37P_\Pi + 0,29K_3 + 0,21Д + 0,14K_p, \quad (5)$$

где P_Π – показатель рентабельности продаж;

K_3 – показатель затоваренности готовой продукцией;

Д – показатель доли рынка;

K_p – показатель эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта.

Показатель конкурентоспособности работ определяется следующим образом по формуле (6):

$$K_p = \frac{K}{\Pi}, \quad (6)$$

где K – показатель качества работ;

Π – показатель цены услуг.

3 этап. Из проведенных расчетов можно сделать вывод об уровне конкурентоспособности предприятия.

Данный метод имеет существенные недостатки:

- 1) метод не отражает большого объема информации;
- 2) многие ученые считают, что в данном методе показатель конкурентоспособности товара дублирует финансовые показатели, которые и так являются его отражением;
- 3) использование экспертных оценок снижает объективность оценки при расчете групповых и интегрального показателя.

2) *Рейтинговая оценка конкурентоспособности с использованием метода расстояний Негашева Е.В., Шеремета А.Д.*

Рейтинговая оценка используется для целевого сравнения предприятий одной отрасли. Формирование данной методики основано на бухгалтерской отчетности предприятия, так как, по мнению Негашева Е.В., конкурентоспособность предприятия характеризуется финансовым состоянием предприятия.

Этапы рейтинговой оценки по данным бухгалтерской отчетности:

- 1) создание цели рейтинговой оценки и предприятий – конкурентов;
- 2) аргументирование системы финансово – экономических показателей; предприятий – конкурентов, участвующих в рейтинговой оценке.
- 3) определение исходных данных с использованием финансовой отчетности предприятий – конкурентов;
- 4) структурирование показателей с помощью построения исходной двумерной матрицы;
- 5) обработка исходной информации и расчет итогового показателя рейтинговой оценки;

б) распределение предприятий – конкурентов по значению рассчитанного показателя рейтинговой оценки.

Преимуществом данного метода является то, что в набор исходных показателей можно включать различные финансово-экономические показатели, имеющее стоимостное, количественное, относительное измерение. Кроме того, данный метод предполагает использование данных публичной финансовой отчетности.

Алгоритм сравнительной рейтинговой оценки с использованием метода расстояний выглядит следующим образом.

1) Задается совокупность x частных критериев и множество y сравниваемых объектов и формируется матрица исходных данных (A_{ij}) , строки матрицы – номера показателей ($i = 1, 2, 3, \dots, n$), столбцы матрицы – номера организаций ($j = 1, 2, 3, \dots, m$).

2) По каждому i -му показателю устанавливается наилучшее значение, которое заносится в столбец эталонного предприятия. Единственным ограничением в данной методике является то, что исходные показатели должны однопланово оцениваться.

3) Рассчитываются стандартизированные показатели по отношению к соответствующему эталонному показателю по формуле (7):

$$X_{ij} = \frac{a_{ij}}{a_{ij}^{\text{этал}}} \quad (7)$$

где a – наилучшее значение i -го показателя из всей совокупности исходных значений.

4) Рассчитываются показатели рейтинговой оценки по каждому объекту по формуле (8):

$$K_j = \sqrt{(1 - x_{1j})^2 + (1 - x_{2j})^2 + \dots + (1 - x_{nj})^2}, \quad (8)$$

где $x_{1j}, x_{2j}, \dots, x_{nj}$ – стандартизированные показатели j -й организации.

5) Далее предприятия ранжируются в порядке увеличения рейтинговой оценки. То есть предприятие с минимальным значением K_j будет иметь наивысший рейтинг. В конечном итоге рейтинговая оценка финансового положения дает возможность оценить уровень конкурентоспособности, опираясь на финансово-экономическое состояние предприятия, а также выявить резервы для его повышения.

3) Отечественные теоретики менеджмента также стали авторами методик по оценке конкурентоспособности предприятия. К примеру, Р.М. Фатхутдинов – профессор кафедры теории и практики конкуренции Московской Финансово-Промышленной Академии рассматривает через сумму крупных фирм, действующие в отрасли. Фирмы производят товары, и именно последние принимают непосредственное участие в конкурентной борьбе. Уровень конкурентоспособности он оценивал по формуле (9):

$$K_{\text{отр}} = \frac{\sum_{i=1}^n V_i K_i}{\sum_{i=1}^n V}, \quad (9)$$

где $K_{\text{отр}}$ – показатель конкурентоспособности;

V_i – доля объема на рынке i -го товара;

K_i – конкурентоспособность товара, в долях единицы;

$i=1,2,\dots,n$ – количество наименований товара, входящих в данную группу.

Таким образом, суть методики Фатхутдинова в том, чтобы с помощью баллов оценить конкурентоспособность товара, производимого крупными фирмами. Оценка каждого продукта направлена на его конкурентоспособность, для получения итогового показателя оценки по всем продуктам суммируются [22].

4) *Анализ по пятифакторной модели М. Портера.*

Модель М. Портера представляет собой некий анализ конкурентной среды, основанный на конкурентных преимуществах и угрозах предприятия. Данная модель для сохранения и укрепления

конкурентоспособности компании в долгосрочном периоде позволяет определить необходимые важные стратегические решения.

Итогом изысканий данного исследователя является концепция пяти сил конкуренции, которая позволяет определить детерминанты, оказывающие значительное влияние на хозяйствующие субъекты в рыночных условиях. Согласно данной концепции, состояние конкуренции на определенном рынке можно охарактеризовать как результат взаимодействия пяти конкурентных сил:

- угроза вторжения новых конкурентов;
- угроза появления продуктов-заменителей;
- экономический потенциал поставщиков;
- экономический потенциал покупателей;
- соперничество среди существующих конкурентов.

Указанные силы, в конечном счете, создают условия, в которых функционирует конкретный рынок. Состояние каждой силы и их совместное воздействие создают возможности предприятия в конкурентной борьбе и его конкурентный потенциал.

Новые конкуренты привносят на рынок новые производственные мощности, чтобы войти в рыночную систему, занять определенную нишу рынка и получить доступ к существенным ресурсам. Данная угроза зависит от наличия барьеров для входа и реакции существующих конкурентов. Если барьеры входа устойчивы, и конкуренты сталкиваются с мощным противодействием, крепко зафиксированным в отрасли конкурентов, то новички не будут представлять значительной опасности в плане вторжения. Прогноз в отношении реакции существующих в отрасли конкурентов также может быть основанием для принятия решения о вторжении в данную отрасль.

Подобно угрозе вторжения новых конкурентов товары-субституты ограничивают потенциал отрасли. Чем более привлекательно соотношение цена-качество, «предлагаемое» субститутами, тем жестче ограничение потенциала прибыли отрасли. Субститутами являются товары или услуги, которые обеспечат лучшее соотношение

ние цены и качества по сравнению с производимым в отрасли. Данные товары или услуги быстро вступают в конкуренцию, когда в соответствующей отрасли происходят изменения, например, снижения цены или повышения производительности.

Поставщики могут оказывать давление при заключении сделок, понижая качество предлагаемых товаров и услуг или увеличивая цены. Влияние поставщиков, в таком случае, вытесняет прибыль из отрасли, которая не способна справиться с повышением издержек при установленных ценах.

Потребители, подобно поставщикам, вытесняют прибыль из отрасли, понижая цены, при этом ориентируясь на высшее качество продукции и лучшее обслуживание, а также настраивая производителей друг против друга, конечно же, в ущерб прибыли всей отрасли.

Соперничество среди существующих конкурентов сводится к желанию добиться выгодного положения всеми средствами, используя при этом тактику ценовой и неценовой конкуренции, выдвигание товаров на рынок и эффективную рекламу. Интенсивность и характер конкуренции зависят от множества факторов.

Таким образом, все выше рассмотренные методики оценки конкурентоспособности неподвижны во времени, они оценивают предприятие на определенный момент времени, основываясь на полученных ранее данных.

Тема 5. Конкурентные стратегии рыночного поведения [19]

Любое предприятие (организация), независимо от его размеров, отраслевой принадлежности и территориальной расположенности, может стать успешным и высокоэффективным, если его стратегия соответствует рыночным условиям.

Каждое предприятие (организация) уникально и повториться не может. Поэтому поведение предприятия (организации) будет ха-

рактически только свойственной ему одному комбинацией идей. Выбор стратегии или их совокупности диктуется определенными правилами и, в первую очередь, зависит от того, где лежит рыночная ниша предприятия: в рамках стандартного или специализированного бизнеса. Другой важнейшей характеристикой, определяющей содержание стратегии, является масштаб бизнеса – глобальный или локальный. Глобальный бизнес занимается исключительно массовым производством, локальный – всем остальным.

В соответствии с классификацией, предложенной А.Ю. Юдановым, существует четыре основных типа стратегий конкурентной борьбы:

- виолентная;
- пациентная;
- коммутантная;
- эксплерентная.

Каждый из этих типов ориентирован на различные условия экономической ситуации и разные ресурсы, но все они одинаково удачно приспособлены к требованиям рынка (рисунок 2).

	Глобальный бизнес	Локальный бизнес
Стандартный бизнес	(высокое качество, средняя цена)	(среднее или низкое качество, средняя или низкая цена)
	Виоленты	Коммутанты
Специализированный бизнес	(высокое качество, высокая цена)	(высокое или среднее качество, высокая цена)
	Пациенты	Эксплеренты

Рисунок 2 – Поле стратегий конкуренции

Если предприятие разрабатывает стратегию в зависимости от масштаба деятельности, а далее ей четко следует, то она имеет возможности роста и развития и относительно легко адаптируется к изменениям внешней среды.

Виолетная стратегия характерна для предприятий, действующих в рамках крупного стандартного производства. Становление виолентов возможно только на базе крупномасштабных инвестиций, которые должны осуществляться в трех направлениях:

1) инвестирование в создание крупного производства и НИОКР, то есть формирование материально-технической базы, ориентированной на массовое производство;

2) создание общенациональной, а в перспективе интернациональной, сбытовой и маркетинговой сети;

3) создание дееспособного управленческого аппарата.

Необходимость создания крупного производства диктуется самой стратегией. Как правило, подбирается современное высокотехнологичное оборудование, используются ресурсосберегающие технологии. Такой подход позволяет снизить удельные издержки и обеспечить достаточно низкий уровень отпускной цены. Низкие цены не являются элементами благотворительности со стороны виолента, это их сознательная политика – шаг к монополизации рынка, за счет привлечения максимального числа покупателей.

Особенностью крупных предприятий является большой объем реализации продукции. Поэтому, если на продукцию предприятия нет спроса или товар по каким-либо причинам не устраивает потребителя, виолент столкнется с проблемой сбыта готовой продукции. Виоленту необходимо следовать правилу: производить то, что нужно потребителю и не пытаться ему продать то, что удалось произвести. Ориентация на «точечный» случайный спрос недопустима. В ряде случаев на продукцию может наблюдаться массовый спрос, но в краткосрочной перспективе. Виолент не может опираться на

такой спрос, так как он должен быть не просто массовым, а массово-устойчивым.

Поэтому крупным предприятиям в своем составе необходимо иметь собственную сбытовую сеть. Это позволит им сократить звенность товародвижения, что будет способствовать снижению цены и, как следствие, повышению конкурентоспособности товара на рынке. Виолент может пользоваться чужими отлаженными сетями, но при этом он ограничен условиями договора с их владельцами.

Поскольку для предприятий, применяющих виолентную стратегию, характерны процессы диверсификации и интеграции, то для них требуется формирование нескольких команд квалифицированных менеджеров со знанием той или иной предметной области или отрасли. Решить подобную проблему возможно за счет увеличения штата руководителей и специалистов, что влечет большие затраты на управленческий персонал.

Опираясь на свою производственную мощь и силу, виолент стремится доминировать на рынке, вытесняя конкурентов, привлекая покупателей сравнительно дешевыми и качественными товарами, обеспечивая при этом оптимальное сочетание цены и качества. Однако при монополизации рынка качество может остаться на прежнем уровне, а цены будут расти. В ряде случаев такое предприятие может быть остановлено только антимонопольной политикой государства.

В развитии виолентов выделяют следующие этапы:

- 1) развитие – стадия «гордого льва»;
- 2) расцвет – стадия «могучего слона»;
- 3) закат – стадия «неповоротливого бегемота».

Первый этап характеризуется следующим:

- максимальной мобильностью и динамикой;
- высокой рентабельностью и максимальной эффективностью;
- экспансивным участием на рынке (захватническим поведением);

- четко выраженным производственным профилем (выпуск товаров осуществляется в массовом режиме);
- созданием на базе предприятия крупных научно-исследовательских структур, на содержание которых выделяются значительные объемы финансирования.

Второй этап «расцвет» связан с периодом крупномасштабного инвестирования, бурного роста. В данном случае используются стратегии связанной и несвязанной диверсификации, прямой и обратной интеграции.

Стратегия диверсификации предполагает создание производства в смежных (связанная диверсификация – создание компании типа концерн) или разнородных отраслях (несвязанная диверсификация – создание компании типа конгломерат). Организация производства в смежных отраслях предполагает наличие общих технологий, сходной материально-технической базы, а также использование универсального оборудования для производства разнотипных товаров, удовлетворяющих разные потребности.

Стратегия связанной диверсификации в большей степени характерна для нестабильных социально-экономических условий, когда кризис касается всех отраслей экономики в целом. Ввиду того, что в рамках предприятия (организации) данного типа предполагается стратегия минимизации затрат, то связанная диверсификация направлена на экономию средств предприятия.

В стабильных социально-экономических условиях наиболее эффективной является стратегия несвязанной диверсификации. Учитывая жизненный цикл отрасли, в диверсифицированном производственном портфеле всегда найдутся производства, находящиеся на этапе спада и на этапе бурного роста. Спады в одном производстве и рост – в другом компенсируют друг друга, позволяя предприятию (организации) оставаться стабильным в финансовом отношении.

Стратегия интеграции по своей сущности схожа со стратегией диверсификации, но она предполагает проникновение в отрасли, связанные общей последовательностью технологических процессов, этапов создания готового продукта (рисунок 3).



Рисунок 3 – Реализация стратегии интеграции

Если предприятие осуществляет интеграционные процессы по технологической цепи в сторону получения готового продукта, то это прямая интеграция; если в сторону сырья, то обратная.

В начале развития предприятия-виолента диверсификация и интеграция даются ему сравнительно легко. Он осваивает новые отрасли, подключает высокоэффективный бизнес, но в конечном итоге теряет мобильность и гибкость. В ряде случаев (если диверсификация была несвязанной) производственный профиль предприятия становится нечетким. Виолент занимает несколько рыночных ниш, в связи с чем, приобретает устойчивость и стабильность.

На этапе расцвета предприятие, использующее виолентную стратегию, может пребывать долгие десятилетия. В таких условиях динамика экономических показателей стабильна. Главным образом, устойчивость будет достигаться за счет:

- а) крупных размеров;
- б) широкой диверсификации;
- в) широкой интеграционной сети.

Кроме того, «льготные» условия пребывания на рынке, виоленту помогают обеспечить имидж, репутацию, узнаваемую торговую марку и максимальную долю рынка. Однако в условиях жест-

кой конкуренции осуществление стратегии диверсификации замедляется. Поэтому необходимо отслеживать имеющийся потребительский спрос, появление убыточных производств в составе предприятия, заниматься усовершенствованием продукта и/или разрабатывать новый.

Переход с первого этапа «развитие» на второй «расцвет» является безусловным (в среднем занимает около 5 лет), а перехода на третий этап может не произойти вообще. И в этом случае основной задачей предприятия является отслеживание условий и темпов развития бизнеса. Так, выявление и закрытие неэффективных производств позволяет виоленту оставаться на втором этапе. Как правило, проданный бизнес сокращает размеры производства, и предприятие может стать устойчивым, но со стратегией другого типа.

В противном случае, оно теряет управляемость и появляется необходимость во внешнем управлении. Исходом большинства таких предприятий является распродажа его по частям (в 90% случаях). Однако 10% компаний можно спасти за счет стратегии дезинвестирования, что позволит им вернуться на вторую стадию развития.

Основными причинами перехода предприятия на третий этап являются следующие:

а) стратегические ошибки (например, излишняя диверсификация, которая приводит к резкому росту затрат и распылению сил персонала);

б) общий упадок экономики, так как наибольшая часть отраслей, входит в диверсифицированный портфель предприятия, что приводит к омертвлению основного капитала.

На всех стадиях жизненного цикла виолент стремится быть лидером во всем. Однако на практике это не всегда удается, поэтому виолент сознательно позволяет другим мелким и средним фирмам внедрять свои новшества. Такое поведение виолента получило

название «ловкий второй». Предприятие знает, что у него всегда найдутся ресурсы, чтобы догнать появившегося на рынке конкурента, а затем либо включить его в свой состав в качестве подразделения, либо конкурировать с ним, переняв опыт. Поэтому виолент выжидает время, чтобы оценить спрос, и, если последний является массовым, он начинает собственное производство нового или аналогичного продукта.

Виоленты сознательно избегают быть первыми на рынке, так как они занимаются только массовым производством. Поэтому последствия ошибок в плане масштабов производства нового продукта могут быть катастрофическими (например, спрос перестает носить массовый характер). Свои возможности виолент пускает в ход в том случае, если спрос будет не просто спрогнозирован, а спланирован.

Одной из наиболее эффективных линий рыночного поведения для мелких и средних предприятий, которая позволит добиться успеха на рынке и долго оставаться на нем, является *пациентная* стратегия. В ее основе лежит принцип фокусирования на потребности и интересах конкретной социальной группы.

Поведение таких предприятий на рынке схоже с поведением «хитрой лисы» и заключается в следующем:

а) узкая специализация позволяет предприятию уклоняться от прямой конкуренции с ведущими корпорациями; их продукция всегда находит сбыт;

б) кризис перепроизводства им нехарактерен (они знают круг своих потребителей, прогнозы по расширению достаточно точны);

в) современная технология ориентирована на снижение себестоимости;

г) высок уровень материально-технической базы.

Данная стратегия делает ставку на:

1) широкую дифференциацию продукта, чтобы вновь возникшим предприятиям нечего было предложить потребителям из дан-

ной социальной группы. Дифференциация повышает конкурентоспособность товара, и пациент сознательно усиливают дифференциацию по трем направлениям:

а) по качеству (ГОСТ, ЕСКД, различия в составе, структуре и т.д.);

б) по предоставляемому сервису (предлагаются различные услуги в зависимости от вида товара);

в) рекламе;

2) сосредоточение максимума усилий на узком специализированном сегменте рынка.

Специфика пациентной стратегии заключается не просто в специализации, а в сосредоточении усилий на производстве такого товара, который удовлетворит особую потребность у ограниченной группы людей, для которых, как правило, товаров-заменителей не существует. Такие потребители оказываются фактически привязанными к пациенту, который получает определенную выгоду. Продукция пациента характеризуется высоким качеством и высокой ценой.

Пациенты прямых конкурентов не имеют и в своих нишах защищены от конкуренции. Ограничение прямой конкуренции обусловливается узостью рыночного сегмента, который не привлекает новые предприятия. Чем более дифференцирован товар на данном рыночном сегменте, тем менее привлекателен данный сегмент для вторжения конкурентов.

Для виолентов подобный бизнес не представляет интереса, а другие виды предприятий неконкурентоспособны, так как пациенты в своем производстве являются техническими и технологическими лидерами, завоевавшими лояльность покупателей. На практике встречаются случаи, когда один пациент вытесняет другого, при этом первый несет большие затраты, связанные с преодолением приверженности покупателей к предшественнику (на рекламу, обучение персонала и т.д.).

Эволюционный путь пациента достаточно сложный. Наибольшие проблемы возникают на этапе создания собственной узкоспециализированной ниши. На практике она создается искусственно путем выполнения специализированных уникальных заказов, которые носят случайный или кратковременный характер. Рост пациента ограничен, а в ряде случаев вообще невозможен. Такая ситуация характерна для производства товаров, объем потребления которых у выбранной социальной группы не увеличивается независимо ни от чего.

В своей деятельности пациент использует самые новейшие технологии, передовое оборудование, лучшие сырье и ресурсы. Оставаясь небольшим по размеру, предприятие становится высокодоходным, а его рыночный сегмент – фактически монополизированным.

Жизненный цикл пациента достаточной большой (50 лет и более), наибольший период приходится на период стагнации, когда наблюдается развитие при ограниченном росте. Такой период является самым благоприятным в деятельности пациента.

Однако у предприятий пациентов имеются и свои минусы:

- патент, технологии, специализированное оборудование, сбытовая сеть существуют только до тех пор, пока существует выявленная некогда потребность или социальная группа, имеющая данную потребность; исчезновение такой группы или появление товара-заменителя может привести к исчезновению предприятия, ставшего заложником собственной ниши;

- изменение производственного профиля невозможно, так как основные средства сложно распродать на вторичном рынке, и пациент, ликвидируясь или реорганизуясь, несет большие потери капитала;

- использование трудовых ресурсов, чьи опыт, навыки, знания могут оказаться невостребованными;

- опасность захвата.

Для многих специализированных предприятий этап рыночного успеха, является прелюдией к поглощению другими компаниями. Данная ситуация может возникнуть при условии, если выявленная потребность, присущая узкой социальной группе, приобретет массовый характер. В этом случае пациенту могут поступить коммерческие предложения войти в состав другой компании, однако это будет связано с потерей юридической и экономической самостоятельности.

У пациента есть возможность стать виолентом, не дожидаясь коммерческого предложения. Для этого пациенту необходимо, постоянно изучая рынок, отследить момент, когда потребность начнет носить массовый характер. Такой путь возможен в том случае, если:

- а) рыночная ниша оказалась перспективной и переросла в массовый рынок;
- б) предприятие нашло необходимую сумму финансовых ресурсов.

Следует отметить, что для некоторых пациентов характерна стагнация, но для большинства – умеренный рост и развитие вместе с рыночной нишей.

В любой экономике роль мелкого бизнеса велика. Небольшие предприятия (*коммутанты*) образуют фундамент любой отрасли и экономики в целом, поскольку они готовы использовать любую возможность для организации бизнеса. Если все другие типы предприятий в этом плане очень разборчивы, то коммутанты не отдают предпочтения той или иной отрасли, им практически все равно, чем заниматься.

Так как коммутанты, как правило, представляют локальный бизнес, т.е. жестко территориально ограничены, то и обслуживают контингент, сосредоточенный на данной территории. Поэтому хорошо знают своего потребителя. Маркетинговые исследования он может проводить, работая напрямую с клиентами и основное внимание уделять изменениям требований к товару. В случае исчезно-

вения потребности или ее кардинальной смены коммутант должен суметь быстро переориентировать бизнес, а в ряде случаев поменять нишу или отрасль. Гибкость для коммутанта является центральным элементом стратегии (гибкость – способность превращать свои слабые стороны в сильные).

Коммутант может позволить себе не только серийное или мелкое производство, но и единичные заказы. Такому предприятию легко подстроиться под конкретного клиента.

Для достижения успеха коммутанты должны соблюдать следующие правила:

1) гибкость должна являться элементом сознательной агрессивно проводимой политики, т.е. коммутант должен чувствовать момент смены рыночной ниши и пускать все свои резервы на смену производственного профиля. Недостаток капитала, отсутствие высоких технологий и специфических продуктов коммутант компенсирует своей предпринимательской хваткой;

2) коммутант должен оставаться небольшим по размеру предприятием.

У коммутантов, в отличие от пациентов, есть значительные резервы роста и развития. Практика показывает, что коммутанты чаще всего выбирают один из трех вариантов поведения:

1) деятельность в сферах традиционного обслуживания только мелким бизнесом (парикмахерские, обувные мастерские и т.п.);

2) выполнение функций субпоставщика (изготовление и поставка несложных деталей, полуфабрикатов для более крупных компаний);

3) выпуск товаров или оказание услуг, копирующих чужие изделия.

В соответствии с этими вариантами поведения выделяют три типа предприятий-коммутантов:

1 – традиционный (например, маникюрный салон, парикмахерская);

2 – субпоставщик;

3 – подражатель.

Коммутант традиционного типа должен знать, что с ростом его эффективность повышается лишь до определенного момента. Такой бизнес может быть высокоэффективным, но дальнейший рост приведет к дезэкономии и снижению эффективности. Бизнес основанной на масштабах производства (то, что характерно для виолента) не работает. То есть коммутанту следует определить оптимальный размер в соответствии с отраслевой принадлежностью и территориальными возможностями.

Коммутант традиционного типа может сделать ставку на экономию затрат на управленческий аппарат, маркетинг, НИОКР, кроме того, малый бизнес пользуется преимуществами государственной поддержки.

Коммутант-субпоставщик представляет собой некоторый симбиоз с крупной корпорацией, который заключается в том, что мелкая фирма выступает в роли мелкого поставщика для виолентов или пациентов. Виолент сам мог бы наладить подобное производство, однако сопоставляя затраты на производство и на закупку данного товара, выбирает закупку, особенно, если объемы приобретаемых товаров невелики. Разрыв отношений с крупными предприятиями для коммутантов опасен, поскольку у него появляется проблема сбыта товара. Поэтому очень часто он принимает невыгодные для него условия сделки (цена, качество, объем, периодичность поставок). Мелкое предприятие осознает опасности и заранее должно принимать меры предосторожности (например, в договор о поставках продукции включается пункт о неустойках в случае разрыва контракта);

Коммутант-подражатель добавляет или изменяет незначительные детали товара, которые не меняют качество и даже не сказываются на его потребительских свойствах. Поэтому, выпуская товар-

аналог, коммутант патентного права не нарушает. Все это дает возможность копировать лучшие разработки других предприятий. Основная задача сводится не к тому, чтобы убедить покупателя в подлинности товара, а к тому, чтобы он смог оценить качество предлагаемого аналога.

Мелкие коммутанты-подражатели, по сравнению с предприятием, выведшим товар на рынок, получают крупные конкурентные преимущества, так как имитировать гораздо дешевле, чем создавать самому (нет затрат на маркетинг, НИОКР, патентование, а реклама фирмы-создателя работает на коммутанта-подражателя).

Гибкость коммутантов приводит к их неустойчивости. В мелкий бизнес достаточно легко войти, но и легко выйти. Прекращение бизнеса для коммутантов не является неожиданной трагедией. Они благоприятно уживаются с конкурентами в одной рыночной нише, могут обанкротиться в другой, не сумев к ней адаптироваться.

Коммутанты устойчивы и неистребимы только как класс, поэтому они получили название «серые мыши», однако по отдельности каждый из них слаб. Предприятия-коммутанты существенно ограничены в финансовых ресурсах, государственная поддержка по отношению к ним широкого распространения не имеет. Отсутствие специализации не привязывает жестко заказчиков и покупателей. Возможности частого обновления материально-технической база нет.

Если коммутант проводит экономический анализ и отслеживает эффективность своего бизнеса, то переориентироваться на другую отрасль или нишу для него не представляет труда. Легкость входа и выхода создает благоприятные условия формирования новых коммутантных предприятий. Подобная смена рыночной ниши для крупных предприятий (организаций) невозможна.

Для коммутантов очень важно оставаться в пределах оптимальных размеров. Это обстоятельство имеет решающее значение для

тех, кому удалось серьезно расширить свое производство. С увеличением своих размеров коммутант постепенно утрачивает преимущество своей стратегии. Крупное предприятие бюрократизируется, увеличиваются затраты на управление. Переориентировать крупную организацию, имеющую производственный профиль, очень сложно, а закрывать – жалко. Такое предприятие получает название «мышь-переросток» и представляет собой неспециализированное предприятие, выросшее до значительных размеров, но не сумевшее выработать соответствующую стратегию конкурентной борьбы.

Для такого предприятия существует три варианта действия:

- 1) осуществить инвестиции в трех направлениях и сменить стратегию на виолентную;
- 2) сократить размеры и вернуться к прежнему уровню эффективности;
- 3) банкротство или потеря хозяйственной, юридической и экономической самостоятельности.

Как показывает практика, основная доля принципиальных нововведений является не усилием виолентов, а результатом деятельности мелких, ранее неизвестных предприятий, которые получили название «первые ласточки», *эксплеренты*. Основой их деятельности является поиск новых революционных решений в производстве товаров, скрытых новых или старых (традиционных) слабо удовлетворенных потребностей. Их деятельность высокорисковая и напрямую связана с научно-техническим прогрессом (НТП).

НТП в рыночной экономике имеет парадоксальную особенность: основную часть НИОКР проводят одни предприятия, а значимые результаты в плане дохода и прибыли получают другие. Но такое условие для эксплерентов на первом этапе (при зарождении) значения не имеет.

В своем развитии эксплерент проходит несколько основных этапов.

1 этап – Зарождение. Этап зарождения эксплерент проходит во вне рыночных условиях, поэтому получает название дорыночного. На данном этапе предприятие никак себя не проявляет и представляет собой группу ученых, теоретиков и практиков с высоким уровнем образования. Участники такой группы ведут научный поиск принципиально новых технических и технологических решений. Находясь во вне рыночных условиях, их цели носят некоммерческий характер; им очень важно получить результат поиска: новые технологии, услуги, проектирование нового оборудования и т.д. Реализация такой научной цели, прежде всего, должна быть отражена «на бумаге»: разрабатывается рабочий и технологический проекты, проводятся опытно-конструкторские работы, то есть товар или услуга разрабатываются концептуально до того момента, когда появится возможность произвести первый опытный образец.

Вся проделываемая работа требует больших затрат, и до момента выхода товара на рынок эксплерент тратит большие средства, не получая ничего взамен. Однако собственных средств, необходимых для реализации проекта, у таких компаний нет. Практика показывает, что всех собственных средств учредителей предприятия хватает лишь на уставный капитал и оформление учредительных документов.

Основной проблемой дорыночного этапа является проблема финансирования. Поэтому эксплерент обращается за финансовыми ресурсами в различные финансовые институты, в том числе коммерческие и некоммерческие фонды, кассы взаимопомощи, финансово-кредитные ассоциации и союзы, ФПП, холдинги. Если их идеи имеют отраслевую направленность, и данная отрасль имеет ФПП или ведомственный банк, то предприятию могут быть предоставлены менее жесткие условия кредитования. В противном случае, ввиду высокого риска инновационных проектов, условия кредитования являются очень невыгодными. Опираясь на полученные кредиты, эксплерент начинает воплощать свои идеи, используя накопленный опыт, знания работников.

Далее возможны два пути развития предприятия:

1) Эксплерент при разработке рабочего проекта ошибается в расчетах, главным образом, ошибки возникают в суммах финансирования (получить еще один кредит практически невозможно), в расчете сроков выхода на рынок и сроков окупаемости и т.п. Во всех случаях предприятие гибнет: возможности рассчитаться с долгами за счет финансового результата у него нет. Чтобы погасить долги, предприятие продает те технологии, которые он успел разработать и запатентовать, а также уставный капитал и собственность учредителей.

2) Эксплерент в соответствии с техническим заданием при достаточном финансировании вовремя выводит товар на рынок. Такой вариант развития событий предоставляет предприятию возможность перейти на следующий этап развития.

2 этап – Выход на рынок. По времени это самый короткий этап жизненного цикла эксплорента. Эксплерент является единственным производителем товара, научные цели заменяются коммерческими. На данном этапе определяется характер спроса (единичный, серийный, массовый) и формируется цена на продукцию. Затем эксплерент переходит на третью стадию своего развития.

3 этап – Рыночный успех. На данном этапе объемы производства и реализации уже определены, основные долги погашены, и эксплерент имеет возможность заняться производством, изменив стратегию. Эта стадия является этапом бурного роста для предприятия. Она сопровождается увеличением объемов производства и высокими доходами. Стремительный рост эксплерентов, вышедших на рынок, связан с тем, что высокий уровень дохода позволяет решить прошлые проблемы и открывает новые возможности в плане перерождения предприятия.

С появлением последователей (подражателей) предприятие переходит на следующую стадию.

4 этап – Массовое производство. На данном этапе рынок нового товара растет. Если спрос на товар носит характер массовый, то на эксплорента сразу обращают внимание ведущие корпорации (виоленты), если характер спроса серийный, то могут заинтересоваться пациенты. Этот период является переломным моментом в деятельности предприятия. В большинстве случаев последствия такого момента таковы, что эксплоренты вытесняются с рынка или теряют самостоятельность.

Как правило, эксплоренты не имеют опыта ведения PR-кампаний. Снабжение, сбыт, маркетинг являются слабыми звеньями предприятия, а зачастую их вообще не существует. Поэтому эксплоренты не готовы переродиться. Полученный высокий финансовый результат они пускают на погашение долгов, в лучшем случае – на расширение производства без создания маркетинговых и сбытовых сетей.

Основная стратегия эксплорента, вышедшего на рынок, должна смениться с инновационной на стратегию реструктуризации, в противном случае – прямой конкуренции они не выдержат. В непривычной конкурентной борьбе эксплорент в ряде случаев сталкивается с экспансивной (захватнической) политикой других предприятий. При этом, если имеют место нерыночные механизмы работы (поджоги, картельный сговор и т.д.), то 90% эксплорентов обречено на гибель, особенно опасны олигополистические и монополистические рынки.

Если эксплорент попадает на рынок совершенной конкуренции, то его развитие может протекать по трем основным направлениям:

- 1) стать пациентной компанией, делая ставку на патентирование и эксклюзивность товара;
- 2) осуществить инвестиции в трех направлениях (крупное производство, развитие маркетинговой и сбытовой сетей, создание квалифицированного управленческого аппарата) и стать виолетной компанией;
- 3) войти в состав крупной компании, потеряв самостоятельность.

Договор о включении эксплорента в состав крупной корпорации заключается по взаимному согласию. Участникам предлагаются соответствующие должности, в ряде случаев – участие в рас-

пределении прибыли, кроме того, эксплерент получает доступ ко всем ресурсам корпорации (научно-исследовательские лаборатории, финансы и т.д.). Большинство эксплерентов сознательно ждет подобных предложений, так как, теряя самостоятельность, они приобретают устойчивость и защищенность.

Некоторые эксплеренты, получив высокие финансовые результаты, вновь пускаются в инновационный бизнес: создается новая компания, которая рассчитывает на использование собственных финансовых результатов. Для начала подобного бизнеса необходима идея создания принципиально нового товара, а не модернизация ранее существующего. Некогда полученные средства уходят на изучение рынка, поиск и освоение новой потребности и т.д. За это время собственные ресурсы компании кончаются, и эксплерент опять стоит перед проблемой финансирования.

Для успешного функционирования экономики необходимо наличие всех четырех типов конкурентных стратегий, каждая из которых имеет как плюсы, так и минусы. Сравнительная характеристика данных типов конкурентных стратегий представлена в таблице 1.

Таким образом, в теории стратегического менеджмента выделяют следующие базовые стратегии, соответствующие рассматриваемым типам предприятий:

1) стратегия минимизации затрат (виолентная) заключается в снижении удельных затрат, приходящихся на единицу продукции;

2) стратегия фокусирования (патиентная) заключается в сосредоточении внимания на потребностях небольшой конкретной социальной группы и ориентации всех ресурсов на производство конкретного товара;

3) стратегия быстрого реагирования (коммутантная) заключается в гибкости хозяйствующего субъекта;

4) инновационная стратегия (эксплерентная) заключается в отыскании нововведения, которое касается товара, технологии, производства, сырья и др.

Таблица 1 – Сравнительный анализ типов конкурентных стратегий по основным факторам

Фактор	Стратегия			
	Виолентная стратегия	Пациентная стратегия	Коммутантная стратегия	Экспериментальная стратегия
Профиль производства	Массовое универсальное, высокая доля стандартных товаров	Специализированное, узкоспециализированное	Мелкое универсальное	Экспериментальное производство, инновационный бизнес
Масштабы производства	Только крупное производство, большие объемы производства	Среднесерийное производство	Мелкое, единичное, мелкосерийное и серийное производство	Средние, мелкие компании
Устойчивость	Высокая устойчивость, не зависит от вида диверсификации	Высокая устойчивость, смена рыночной ниши практически исключена	Низкая устойчивость, возможность быстрой адаптации к новым условиям среды	Низкая устойчивость, низкая приспособляемость
Расходы на НИОКР	Самые высокие, различные направления	Средние	Низкие, могут отсутствовать	Высокие, в ряде случаев неоправданные
Фактор силы в конкурентной борьбе	Высокая производительность при малой себестоимости	Приспособление к особому рынку	Гибкость, многочисленность	Опережение в нововведениях

Тема 6. Формирование стратегии повышения конкурентоспособности бизнеса [24]

Стратегия предприятия – это совокупность его главных целей и основных способов их достижения. Она большей частью формулируется и разрабатывается на уровне топ-менеджмента, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления.

Разработать стратегию предприятия – значит определить общие направления развития для достижения долговременных конкурентных преимуществ и других корпоративных целей. Обычно стратегия планируется на длительный период и ориентируется на будущее с поэтапным процессом реализации. Стратегия как функция времени не просто сосредоточена на определенном периоде, она, прежде всего, является функцией направления. Именно стратегия устанавливает направление деятельности предприятия: рост, стабилизацию, сокращение или комбинация вариантов; решения о конкретных товарах и рынках для направления финансовых и трудовых ресурсов, определение типа конкурентного преимущества.

Стратегию можно рассматривать как детальный всесторонний комплексный план, направленный на осуществление миссии и достижение целей предприятия с максимальной эффективностью. Основная задача такого плана – обеспечение нововведений и изменений в организации в соответствии с переменами в окружающей среде.

Реальная стратегия предприятия состоит не только из направленных (запланированных) действий, но и из реакции на непредвиденные обстоятельства. Следовательно, стратегию необходимо рассматривать как симбиоз запланированных действий (проактивная стратегия) и адаптивной реакции на возникшую ситуацию (реактивная стратегия):

Реальная стратегия = проактивная стратегия + реактивная стратегия.

Успех предприятия обеспечивается хорошо продуманной стратегией и высоким качеством ее выполнения. Сформулированная стратегия сама по себе не гарантирует успеха. Так же как самолет с великолепной конструкцией двигателей не сможет летать, если он заправлен топливом низкого качества, так и предприятие, разрабатывающее, стратегию развития, может потерпеть неудачу из-за ошибок в других управленческих функциях (организации, мотивации, контроле и т.д.) и/или неэффективных действий. Хорошая стратегия и ее умелая реализация за счет эффективных действий – вот что необходимо для достижения намеченных результатов. Можно разработать сильную стратегию, но не претворить ее в жизнь, или удачно осуществить посредственную стратегию. В обоих случаях предприятие не использует все имеющиеся возможности. Путь к успеху – блестяще выполненная блестящая стратегия. Определяющими элементами стратегии являются решения о размещении ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация, создание длительных конкурентных преимуществ.

Размещение ресурсов – это процесс распределения ограниченных организационных ресурсов (таких, как фонды, технологический и управленческий опыт), а также выбор товаров и рынков, предлагающих наилучшие возможности для инвестирования.

Адаптация к внешней среде охватывает все действия стратегического характера, которые должны обеспечить эффективное приспособление стратегии предприятия к окружающим условиям с учетом как возможностей, так и опасностей. Залог успеха связан с разработкой такой стратегии менеджмента, при которой действия и внутренняя структура организации оптимально соответствуют внешним условиям. Даже такие великие компании современности, как General Motors, IBM вынуждены вести борьбу за выживание из-за неспособности руководства приспособливаться к происходящим изменениям. Эти компании опережены конкурентами, сумевшими

в большей степени адаптироваться к переменам в окружающей среде [26].

Внутренняя координация является неотъемлемой частью стратегии и включает координацию стратегической деятельности организации с целью обеспечения эффективности внутренних операций.

Основой успеха в бизнес-деятельности является создание устойчивого конкурентного преимущества, которое определяется способностью предприятия предложить товар или услугу, превосходящие по воспринимаемой потребителями ценности товар или услугу конкурентов.

Стратегическое управление – это деятельность, направленная на достижение основных поставленных целей и задач организации, определенных на основе предвидения возможных изменений окружающей среды и организационного потенциала, путем координации и распределения ресурсов.

Можно выделить следующие преимущества стратегического подхода к управлению:

- обеспечение направленности развития всей организации посредством постановки целей и задач;

- гибкая реакция и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе и достигать своих целей;

- возможность для руководителей оценивать альтернативные варианты распределения ресурсов организации и принимать скоординированные решения на всех уровнях управления, связанных с действующей стратегией;

- создание среды, способствующей активному, творческому, инициативному управлению и противодействующей пассивному реагированию на изменившуюся ситуацию.

Фирма, стремящаяся стать конкурентоспособной, может избрать для достижения этой цели разные пути, но сделать выбор она должна обязательно. Если фирма не определилась со стратегией конкурентной борьбы, то это – нежелание выбрать способ, которым она хочет вести конкурентную борьбу. Такие фирмы оказываются в чрезвычайно плохом стратегическом положении. Их доля на рынке недостаточна, они испытывают нехватку инвестиций, и таким фирмам почти гарантирована низкая норма прибыли.

Пытаясь присутствовать везде, фирма, не определившаяся со стратегией, в каждом конкретном рыночном сегменте будет уступать компаниям, уже сделавшим выбор.

Конкурентная стратегия компании обычно предусматривает как наступательные, так и оборонительные действия, предпринимаемые в зависимости от изменения ситуации на рынке. Кроме того, конкурентная стратегия предусматривает краткосрочные тактические ходы для мгновенной реакции на ситуацию и долгосрочные действия, от которых зависят будущие конкурентные возможности компании и ее позиция на рынке [14].

Компании во всем мире используют разнообразные средства по привлечению покупателей, завоевывая их доверие на повторных продажах, опережая конкурентов и удерживая свое место на рынке. С тех пор как руководство компании стало сочетать краткосрочные и долгосрочные маневры для приведения в соответствие специфической ситуации компании и рыночной среды, существует бесчисленное множество вариантов и нюансов стратегии [20].

Центральным моментом в стратегической ориентации предприятия является выбор базовой стратегии конкуренции относительно определенной сферы его хозяйственной деятельности. По сути, это выбор конкурентного поведения на рынке, создающего устойчивое конкурентное преимущество.

Конкурентная стратегия должна базироваться на двух существенных условиях. Во-первых, должна быть определена стратегическая цель предприятия относительно данного товара или услуги с точки зрения масштаба конкуренции. Во-вторых, должен быть выбран тип конкурентного преимущества.

Стратегическая цель предприятия выделяет целевой рынок и, соответственно, масштаб конкуренции, что предполагает ориентацию на весь рынок или на отдельный рыночный сегмент.

Портер М. по соотношению масштаба конкуренции и типа конкурентного преимущества выделил три базовые стратегии конкуренции [16]:

- лидерства по издержкам;
- дифференциации;
- фокусирования на издержках или дифференциации.

Базовые конкурентные стратегии различаются в зависимости от того, на какое преимущество они опираются. Здесь необходимо ответить на следующие вопросы:

- какому типу конкурентного преимущества следует отдать предпочтение: внутреннему, основанному на преимуществе по издержкам, или внешнему, базирующемуся на уникальности продукции;
- какое легче защищать на конкретном рынке.

На эти вопросы необходимо ответить посредством анализа конкурентной ситуации, включающего исследование: ключевых факторов успеха (КФУ) для целевого рынка; сильных и слабых сторон своих и конкурентов по отношению к этим факторам; отраслевых специфических возможностей и опасностей; общих ожиданий потребителей.

Предприятие, исходя из этой информации, может определить конкурентное преимущество, в отношении которого у него наилучшая позиция; принять решение о достижении такого преимущества

в конкретной области; попытаться нейтрализовать преимущества конкурентов.

К ключевым факторам успеха, влияющим на конкурентное преимущество, относятся:

- технологические: высокий научно-исследовательский потенциал, способность к производственной инновационной деятельности;

- производственные: полное использование производственного эффекта масштаба и опыта, высокое качество производства, оптимальное использование производственных мощностей, высокая производительность, необходимая производственная гибкость;

- маркетинговые: полное использование маркетингового эффекта масштаба и опыта, высокий уровень послепродажного обслуживания, широкая продуктовая линия, мощная сбытовая сеть, высокая скорость доставки продукции, низкие затраты на сбыт;

- управленческие: умение быстро реагировать на изменения во внешней среде, наличие управленческого опыта, умение быстро выводить товар на рынок со стадии НИОКР;

- прочие: мощная информационная сеть, высокий имидж, выгодное территориальное расположение, умение защищать интеллектуальную собственность.

При выборе стратегии лидерства по издержкам предприятие пренебрегает различиями в сегментах и обращается ко всему рынку сразу с одним и тем же товаром. Оно ориентируется на широкий рынок и производит товар в большом количестве. При этом предприятие концентрирует внимание и усилие не на том, чем отличаются потребности отдельных групп потребителей, а на том, что в этих потребностях общего. В центре внимания всей стратегии – создание внутреннего конкурентного преимущества, которое может быть достигнуто более высокой производительностью и эффективной системой управления издержками. Цель предприятия в данном

случае связана с использованием превосходства по издержкам как основы увеличения доли рынка за счет ценового лидерства или получения дополнительной прибыли.

Основой конкурентного преимущества для лидеров по издержкам являются более низкие полные издержки производства по сравнению с конкурентами. Успешно действующим компаниям – лидерам по издержкам – исключительно легко удается находить пути снижения издержек в своем бизнесе.

Когда на рынке многие покупатели чувствительны к цене, борьба за то, чтобы быть в отрасли производителем с низкими полными издержками производства, является сильным конкурентным подходом. Цель состоит в создании устойчивого превосходства по издержкам над конкурентами, которые предлагают низкие цены, затем в использовании его как основы для борьбы с конкурентами путем завоевания доли рынка по их ценам или извлечения дополнительной прибыли от продажи товаров по рыночным ценам. Преимущество по издержкам приносит доход до тех пор, пока конкуренты не предпримут агрессивных попыток снизить цены и увеличить за счет этого свой объем продаж. Достижение лидерства по издержкам обычно означает низкие издержки производства относительно конкурентов, зафиксированные в деловой стратегии компании.

Для достижения преимуществ по издержкам общие издержки производства фирмы по всей цепочке ценностей должны быть меньше совокупных затрат конкурентов. Есть два пути достижения этого:

- делать работу лучше, чем конкуренты, эффективно осуществляя операции во внутренней цепочке ценностей и управляя факторами, определяющими уровень издержек в цепочке ценностей;
- исправить цепочку ценностей компании вплоть до объединения операций или отказа от высокочрезвычайно затратных действий в цепочке ценностей.

Менеджеры, собирающиеся проводить стратегию обеспечения низких издержек, должны скрупулезно исследовать каждую затратную операцию и установить, что именно создает издержки. Затем они должны использовать свои знания о движении издержек и управлять издержками (в каждом звене цепочки ценностей), снижая их год за годом. Они должны быть проактивны в изменении деловых процессов, исключая ненужные, несущественные этапы работы и пересматривая цепочку ценностей. Постоянные усовершенствования выполнения и координации работ дают от 30 до 70% экономии вместо 5...10 %, которые получаются от несистематических дополнений и «латания дыр».

Чтобы избежать опасностей стратегии лидерства по издержкам, менеджеры должны понимать, что стратегическая цель «низкие издержки» по сравнению с конкурентами не означает абсолютизации этой идеи. Завоевывая лидерство по издержкам, менеджеры не должны обходить вниманием и другие вопросы, которым покупатели придают значение. Более того, конкурентная стратегия перспективна, если ценность конкурентного преимущества по издержкам достаточно стабильна в тех ключевых моментах, где предприятие достигло преимущества по издержкам и конкурентам сложно скопировать его или приблизиться к нему.

Как вариант стратегии лидерства по издержкам можно считать стратегию оптимальных издержек [6].

Данная стратегия ориентирована на предоставление покупателям больше ценностей за их деньги. Это подразумевает стратегическую ориентацию на низкие издержки с одновременным предоставлением покупателю несколько большего чем минимально приемлемое качество, обслуживание, характеристики и привлекательность товара. Идея состоит в создании повышенной ценности, отвечающей или превышающей покупательские ожидания в шкале «качество – обслуживание – характеристики – внешняя привлекательность товара», и одновременно в убеждении покупателей в разумности цены.

Стратегическая цель состоит в том, чтобы стать производителем товара/услуги с низкими издержками и отличительными характеристиками от хороших до превосходных, а затем, используя преимущество по издержкам, снижать цену по сравнению с аналогичными товарами, производимыми конкурентами.

Такой конкурентный подход называется стратегией оптимальных издержек, потому что в данном случае производитель имеет наилучшие (самые низкие) издержки относительно товаров конкурентов, одинаково позиционированных по шкале «качество – обслуживание – характеристики – привлекательность».

Конкурентное преимущество производителя с оптимальными издержками состоит в близости по ключевым параметрам «качество – обслуживание – характеристики – привлекательность» к конкурентам, с одной стороны, и превосходстве над ними по издержкам – с другой. Чтобы стать производителем с оптимальными издержками, компания должна предлагать: такое же качество, что и конкуренты, только с меньшими издержками, такое же обслуживание, только дешевле; такие же возможности товара, только дешевле, и т.д.

Отличительными чертами компании, успешно реализующей стратегию оптимальных издержек, являются умение разработать и внедрить дополнительные атрибуты товара с меньшими затратами или предложить продукцию, отличную от аналогов конкурентов (по своим возможностям), по ценам, приемлемым для покупателя. Наиболее искусные в этой стратегии компании умеют одновременно управлять издержками, снижая их, и вносить дополнительные характеристики в товар.

Стратегия оптимальных издержек имеет наибольшую привлекательность с точки зрения возможности конкурентного маневрирования. Она предоставляет возможность создать исключительную ценность для покупателя, балансируя между стратегиями низких

издержек и дифференциации. Действительно, такая гибридная стратегия разрешает компании использовать конкурентное преимущество как одной, так и другой стратегии, создавая превосходную покупательскую ценность. На рынках, где покупательские предпочтения делают дифференциацию продукта нормой, и многие покупатели смотрят одновременно и на цену, и на ценность товара, стратегия оптимальных издержек предпочтительнее чистых стратегий низких издержек или дифференциации.

Сущность стратегии дифференциации состоит в том, чтобы находить пути быть единственным, кто предлагает покупателям дополнительные преимущества в товаре, которые они хотят видеть, и постоянно поддерживать эти преимущества [16].

В отличие от стратегии лидерства по издержкам, которое может быть получено только одним способом – путем эффективной структуры затрат – дифференциации можно добиться различными путями. Выделим три основных подхода, используемых в стратегии дифференциации:

1) Разработка таких характеристик товара, которые снижают совокупные затраты покупателя по эксплуатации продукции предприятия-изготовителя (повышенная надежность, качество, энергосбережение, экологичность и т.п.).

2) Создание особенностей товара, повышающих результативность его применения потребителем (дополнительные функции, дополняемость с другими изделиями, взаимозаменяемость и т.п.).

3) Придание товару черт, повышающих степень удовлетворения покупателя (статус, имидж, стиль).

Дифференциация, определяющая полезность предложения, может заключаться в самой продукции, в услугах, в персонале, в имидже марки. По характеру направления можно выделить инновационную и маркетинговую стратегию дифференциации.

Инновационная стратегия дифференциации – это реальная дифференциация, связанная с производством действительно различающихся товаров с использованием различных технологий. Данная стратегия предполагает приобретение конкурентных преимуществ с помощью создания принципиально новых товаров, технологий или модернизаций и модификаций существующей продукции. Здесь дифференциация затрагивает не только саму продукцию, но и реализуемую технологию, что требует учета фактора научно-технического прогресса. Научные открытия и развивающиеся технологии предполагают новые способы удовлетворения потребителей. Реальная дифференциация характерна в большей степени для рынка товаров производственного назначения, продукции отраслей «хай-тек», где наибольший отрыв в конкурентной борьбе определяется инновационной стратегией.

Маркетинговая стратегия дифференциации предполагает достижение конкурентных преимуществ созданием отличительных свойств, связанных не с самим продуктом, а с его ценой, упаковкой, методами доставки (товары на дом, книга почтой и т.д.); размещением, продвижением, послепродажным обслуживанием (гарантии, сервис и т.п.); торговой маркой, которая создает – особенный имидж.

Стратегия дифференциации – это стратегия становится привлекательным конкурентным подходом по мере того, как потребительские запросы и предпочтения становятся разнообразными и не могут более удовлетворяться стандартными товарами.

Для того чтобы стратегия дифференциации была успешной, компания должна изучать запросы и поведение покупателей, знать, чему они отдают предпочтение, что думают о ценности товара и за что готовы платить. После этого компания предлагает одну, а может быть, и несколько отличительных характеристик товара/услуги в соответствии с запросами покупателей, причем эти предложения должны быть ощутимыми и запоминающимися.

Конкурентное преимущество появляется, когда существенное количество покупателей станет заинтересовано в предлагаемых дифференцированных атрибутах и характеристиках товара. Чем больше заинтересованность покупателей в разнообразных характеристиках предлагаемой продукции, тем сильнее конкурентное преимущество компании. Успешная дифференциация разрешает фирме:

- установить повышенную цену на товар/услугу;
- увеличить объем продаж (потому что большое количество покупателей привлекается за счет отличительных характеристик товара);
- завоевать лояльность покупателей к своей товарной марке (поскольку некоторые покупатели становятся очень привязанными к дополнительным характеристикам продукции).

Дифференциация проходит успешно, если издержки по ее проведению покрываются за счет увеличения цены на обновленный и измененный товар. Дифференциация терпит неудачу в случае, когда покупатели не видят никакой ценности в уникальности товарной марки, чтобы купить этот товар вместо товара конкурентов, и/или если подход компании к дифференциации может быть легко скопирован и применен конкурентами.

Ключом к успеху стратегии дифференциации является создание покупательской ценности отличным от конкурентов образом. Существуют три подхода к созданию покупательской ценности. Один из них состоит в том, чтобы разработать такие характеристики и особенности товара, которые способствуют снижению совокупных затрат покупателя по использованию продукции компании. Второй подход заключается в создании таких особенностей товара, чтобы повышалась результативность его применения потребителем. Третий подход предполагает придание товару черт, повышающих степень удовлетворения потребителей, но не за счет экономии, а каким-либо другим образом.

Основой дифференциации при завоевании конкурентного преимущества является товар, характеристики которого существенно отличаются от характеристик товаров, производимых конкурентами.

Как правило, дифференциация обеспечивает длительное и более прибыльное конкурентное преимущество, когда она базируется на:

- техническом совершенстве;
- качестве изделий;
- превосходном обслуживании клиентов.

Такие отличительные характеристики широко осознаются покупателями и имеют ценность. Типичные ошибки при проведении дифференциации:

- попытка дифференциации на основе чего-либо, что не снижает затрат покупателя или не увеличивает его благосостояния, и этот факт осознан покупателем;
- усилия по дифференциации, когда цена становится слишком большой по отношению к конкурентам, а характеристики товара/услуги превосходят потребности покупателя;
- попытка установить слишком высокую цену за введенные дополнительные характеристики товара (чем выше цена за дифференциацию, тем тяжелее удержать клиентов от переключения на товары конкурентов с более низкими ценами);
- игнорирование пропаганды признаков дифференциации и ориентация только на материальные атрибуты при ее проведении;
- непонимание или отсутствие знаний о том, что покупатель рассматривает в качестве ценности товара.

Стратегия фокусирования (специализации) – это типовая бизнес-стратегия, которая предполагает концентрацию на узком рыночном сегменте или конкретной группе покупателей, а также специализацию на отдельной части продукции или географическом регионе.

В отличие от стратегий дифференциации и лидерства по издержкам сфокусированные стратегии ориентированы на узкую часть рынка. Целевой сегмент или ниша могут быть определены исходя из географической уникальности, особых требований к использованию товара или особых характеристик товара, которые привлекательны только для отдельного региона. Цель состоит в том, чтобы лучше выполнить работу по обслуживанию покупателей целевого сегмента. В данной стратегии можно достигнуть преимуществ, если иметь более низкие, чем у конкурентов издержки на заданной рыночной нише, иметь возможность предложить потребителям данного сегмента что-то отличное от конкурентов.

Сфокусированная стратегия низких издержек связана с рыночным сегментом, на котором требования покупателей к издержкам (а следовательно, и к цене) существенны в отличие от остального рыночного пространства. Сфокусированная стратегия дифференциации зависит от покупательского сегмента, который требует уникальных характеристик и атрибутов товара.

Использование сфокусированной стратегии для соревнования по издержкам – довольно типичный подход для бизнеса. Производители изделий с индивидуальной товарной маркой снижают свои затраты по маркетингу, распределению и рекламе, концентрируясь на прямых продажах в розничную сеть и сеть магазинов, продающих товары без излишеств, со скидкой, но с товарной маркой производителя.

Сфокусированные стратегии становятся привлекательными, когда выполняется большинство из следующих условий:

- сегмент слишком большой, чтобы быть прибыльным;
- сегмент имеет хороший потенциал для роста;
- сегмент не является критическим для успеха большинства конкурентов;
- компания, использующая стратегию фокусирования, имеет достаточно навыков и ресурсов для успешной работы в сегменте;

– компания может защищать себя от бросающих вызов фирм благодаря благожелательности клиентов и своим незаурядным способностям в обслуживании покупателей сегмента.

Другим важным критерием, на основе которого могут быть классифицированы конкурентные стратегии, является доля рынка, принадлежащей предприятию (фирме). В частности, Ф. Котлер, исходя из этого критерия, выделяет следующие типы конкурентной стратегии: лидера рынка, следующего за лидером, и специалиста [10]. Рассмотрим эти стратегии.

Стратегии лидера. Фирма – лидер рынка товара – занимает доминирующую позицию, причем это признают и ее конкуренты. Часто лидер представляет собой «точку отсчета» для конкурентов, которые атакуют, имитируют или избегают его. В категорию лидеров попадают наиболее известные фирмы. Фирма-лидер имеет в своем распоряжении следующий набор стратегий.

Расширение первичного спроса. Обычно лидер – это та фирма, которая вносит наибольший вклад в развитие базового рынка. Самой естественной стратегией, выявляющей ответственность лидера, является стратегия расширения глобального спроса, направленная на обнаружение новых потребителей товара, пропаганду новых применений существующих товаров или на увеличение разового потребления товара. Мы находим здесь компоненты стратегии интенсивного роста. Расширяя, таким образом, базовый рынок, лидер приносит пользу всей совокупности конкурентов, действующих на рынке. Фирма, занятая только конкурентной борьбой, занимает скорее реактивную позицию, зависящую от действий конкурентов, а не от эволюции потребностей рынка. Очевидно, необходим баланс между этими двумя ориентациями.

Стратегия «следующего за лидером». «Следующий за лидером» – это конкурент с небольшой долей рынка, который выбирает адаптивное поведение, согласовывая свои решения с решениями, принятыми конкурентами.

Такие фирмы преследуют цель «мирного сосуществования» и осознанного раздела рынка. Подобное поведение, чаще всего, имеет место в ситуациях олигополии, когда возможности дифференциации малы, а перекрестная эластичность по ценам очень высока, так что каждый конкурент стремится избежать борьбы, которая может нанести ущерб всем фирмам.

Подобное поведение вовсе не означает, что у фирмы не может быть конкурентной стратегии. Напротив, факт владения малой долей рынка усиливает значение четких стратегических целей, адаптированных к возможностям и устремлениям фирмы. В исследовании стратегий фирм, владеющих малой долей рынка, было установлено, что они способны преодолеть трудности, связанные с их небольшой величиной, и в некоторых случаях добиваются более высоких показателей, чем доминирующие конкуренты.

Принято выделять четыре главные особенности стратегий эффективно действующих фирм с малой долей рынка.

1) Творческая сегментация рынка – небольшая фирма должна сфокусироваться лишь на некоторых сегментах рынка, на которых она может лучше реализовывать свою специфичную компетентность или имеет больше шансов избежать столкновения с ведущими конкурентами.

2) Эффективное использование НИОКР – небольшие фирмы не могут состязаться с крупными фирмами в области фундаментальных исследований; они должны ориентировать НИОКР на улучшение технологий с целью снижения издержек.

3) Оставаться малыми – успешно действующие малые фирмы концентрируют свое внимание на прибыли, а не на увеличении продаж или доли рынка; они стремятся к специализации, а не к диверсификации.

4) Сильный руководитель – влияние руководителя в таких фирмах выходит за рамки формулирования стратегии и доведения ее до

сотрудников; оно охватывает также управление текущей деятельностью фирмы.

Стратегия «следующего за лидером», таким образом, подразумевает не пассивное поведение ее руководителя, а, скорее, его заботу о выборе стратегии развития, которая не вызовет отпора со стороны лидера.

Стратегии специалиста. Специалист интересуется только одним или несколькими сегментами, а не рынком в целом.

Такая конкурентная стратегия совпадает с одной из базовых стратегий, рассмотренных ранее, а именно со стратегией концентрации. Для того чтобы ниша, на которую фокусируется специалист, была рентабельной, она должна удовлетворять пяти условиям:

- 1) обладать достаточным потенциалом прибыли;
- 2) иметь потенциал роста;
- 3) быть малопривлекательной для конкурентов;
- 4) соответствовать специфическим возможностям фирмы;
- 5) иметь устойчивый барьер входа.

Перед фирмой в поисках ниши возникает проблема, как установить критерий, на основе которого проводить специализацию. Такой критерий может быть связан с технической характеристикой товара, его отличительными свойствами или с любым элементом маркетингового давления.

Чтобы создать конкурентоспособное предприятие, необходимо не только модернизировать производство и управление, но и четко знать, для чего это делается, какая цель должна быть достигнута. Главным при этом должно быть одно: умение определить, быстро и эффективно использовать в конкурентной борьбе свои сравнительные преимущества. Все усилия необходимо направить на развитие тех сторон, которые выгодно отличают вас от потенциальных или реальных конкурентов. Недаром многие ведущие фирмы сформулировали свои сравнительные преимущества в виде лозунгов и правил, которым должны следовать все их работники.

Например, «Тойота» – законодательница мод в автомобильном бизнесе благодаря высокой надежности своих малолитражек. Лозунг фирмы: «Тойота» – автомобили без дефектов!» [14].

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 достаточно наивен, он может принести предприятию успех, если оно сумеет найти на рынке нишу, которая уберезет от немедленной конкуренции. Как только предприятие или фирма начнет 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 одного умения выпускать продукцию недостаточно. 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 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 их 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. Кроме 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.

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 усилении 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 «поддерживаемым изнутри» всеми другими подразделениями организа-

ции. В данном случае успех будет целиком зависеть от того, насколько эффективно каждая из компаний использует одну и ту же технику, какими сравнительными преимуществами обладает не только производственная структура предприятия, но и ее система управления. 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 могут быть и более экономичный аппарат управления, и более высокая оперативность в принятии решений, и лучшая мотивация работников и т.п.

Производственная система в такого рода компаниях становится «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 четвертого уровня 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 любой сфере производства или управления. Именно они и называются предприятиями с производством мирового класса.

Многочисленные прогнозные обследования, проведенные западными специалистами, однозначно показали, что в ближайшее десятилетие устойчивые позиции на меняющемся и усложняющемся рынке смогут занять только те компании, производственно-управленческий потенциал которых позволяет им согласованно решать ряд задач, считавшихся взаимоисключающими. Это в первую

очередь относится к постоянному обновлению ассортимента выпускаемой продукции, безостановочной разработке и быстрому освоению новых образцов изделий и одновременно наращиванию производительности труда, к повышению гибкости производства, эффективности, снижению всех видов издержек и затрат.

Особое место занимает обеспечение стабильного роста качества и надежности новых изделий при одновременном снижении цен на новые виды продукции. Курс берется на повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала при ориентации на удельное сокращение численности производственных и управленческих работников. Все это означает выпуск как можно большего количества новых, пользующихся повышенным спросом изделий, цены на которые будут ниже, чем у конкурентов, а качественные и эксплуатационные характеристики, надежность – выше.

Надежным результатом 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.

По существу, ставится задача объединить в рамках хозяйственных комплексов нового типа гибкость и адаптивность мелкосерийного производства с низкими издержками и высокой производительностью труда массового производства. Считается, что такое сочетание позволит обеспечить не только стабилизацию, но и снижение издержек во всех звеньях производственно-сбытовой цепи при постоянном внедрении в серийное производство новых

изделий, расширении номенклатуры выпускаемой продукции и изменении ассортимента, что и должно в итоге создать условия для победы в конкурентной борьбе.

Чтобы в более короткие сроки с минимальными вложениями выйти на намеченные рубежи, многие западные компании собираются сосредоточить усилия на трех главных направлениях:

- комплексная автоматизация производственных процессов;
- совершенствование форм и методов управления, включая организацию производства и развитие технико-экономической базы;
- развитие 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.

При совпадении общих стратегических направлений борьбы за лидерство существуют и некоторые особенности в подходах ведущих западных и японских компаний к тому, как обеспечить свое преимущество в экономическом соперничестве на мировом рынке. Например, специфика японского подхода состоит в том, что автоматизация и компьютеризация производства не рассматриваются как самоцель и безусловная гарантия успеха. Более того, специальные и весьма настойчивые усилия предпринимаются для того, чтобы при переходе на выпуск все более сложных и совершенных в техническом отношении изделий резко снизить техническую и технологическую сложность их изготовления.

Чтобы обойти своих конкурентов, предполагается по-иному рассматривать приоритеты в ходе создания базовых предпосылок для победы в конкурентной борьбе. С этой целью запланировано привести в действие по меньшей мере две «секретные» пружины, которые должны обеспечить японским компаниям необходимое ускорение.

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 максимально 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 производств.

Несколько иной подход использовали многие крупнейшие американские компании, которые для обеспечения преимущества в конкурентной борьбе сделали главную ставку на ускоренную широкомасштабную автоматизацию и компьютеризацию всех видов производственных и управленческих операций [14]. Суть этого подхода состоит в том, чтобы добиться рационального функционирования производственных подразделений за счет руководства

«сверху», через создание адаптивных информационных систем, сложного набора оптимизационных моделей и количественных методов, способных быстро обнаружить и предложить вариант ликвидации любого незапланированного отклонения на том или ином этапе производственно-сбытового цикла.

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.

Организации нужны стратегии повышения конкурентоспособности, чтобы знать, как достичь поставленных целей и как выполнить миссию организации. Выработывая стратегию повышения конкурентоспособности, необходимо ответить на все вопросы, начинающиеся со слова «как»: как достичь поставленных целей по производительности, как победить конкурентов, как обеспечить устойчивую конкурентоспособность, как укрепить долгосрочную деловую позицию организации, как сделать реальным стратегическое видение компании.

Стратегия нужна предприятию в целом, каждому направлению деятельности внутри нее и каждому функциональному подразделению каждого направления – отделам научных исследований и разработок, снабжения, производственному отделу, отделам сбыта и маркетинга, финансовому отделу, отделу кадров и т.д. Стратегия организации в целом и ее управленческий план возникают из образа действий, которые уже инициированы, и из планов руководства, направленных на обновление деятельности. Стратегия формируется из множества возможных альтернатив, в этом процессе руко-

водитель планирует ответы на возможные изменения рынка, ищет новые возможности и синтезирует различные действия и подходы, которые должны будут использовать в различное время подразделения организации.

Процесс разработки стратегии показывает, что для управления предприятием необходимо обладать опытом и знанием различных сторон управленческого плана или, иными словами, тех действий, которые позволяют определить, какую рыночную позицию предприятию следует постараться занять и в чем ее подкрепить, когда она будет достигнута.

Стратегия организации изменяется с течением времени. Очень редко удастся заранее синтезировать все детали и элементы стратегии организации и затем реализовать ее в течение длительного времени.

Определение стратегии для организации принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой она находится. Это обусловлено тем, как организация воспринимает различные рыночные возможности, какие сильные стороны своего потенциала она намеревается задействовать, каким традициям в области стратегического управления предпочитает следовать, какой опыт накоплен в деле выработки и принятия стратегических решений. Реальность такова: сколько организаций – столько же и конкретных стратегий. Однако в существующей практике выработаны общие подходы к формулированию стратегии и общие рамки, в которые данные стратегии вписываются.

Ранее было отмечено, что стратегия – это генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочности перспективе должно привести ее к поставленной цели.

При определении стратегии организация сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с ее положением на рынке: какой бизнес прекратить; какой бизнес продолжить; в какой бизнес перейти [3].

При этом внимание концентрируется на том, что организации наиболее важно и что менее важно в осуществляемой деятельности, а также на том, что организация делает и что не делает.

В сфере стратегического менеджмента известно три основных подхода к выработке стратегии поведения организации на рынке: первый подход связан с лидерством в минимизации издержек производства; второй – со специализацией в производстве продукции; третий – с фиксацией определенного сегмента рынка и концентрацией усилий организации на выбранном рыночном сегменте.

Важно подчеркнуть, что особой целью стратегии является достижение максимальной синергии. При этом задача максимизации стратегической синергии актуальна при разработке корпоративной стратегии во всех ее аспектах – функциональном, организационно-структурном, ресурсном.

Наиболее распространенными и выверенными практикой стратегиями развития бизнеса являются так называемые базисные, или эталонные стратегии. Они отражают различные подходы к росту организации и связаны с изменением следующих элементов: продукта, рынка, отрасли, положения организации внутри отрасли технологии.

При этом необходимо учитывать, что каждый из этих элементов может находиться в одном из двух состояний: существующем или новом.

В условиях одной организации все этапы процесса разработки стратегии должны быть достаточно системными. Системная оценка на полноту и реалистичность может быть последним шагом в процессе принятия решения на стратегическую перспективу. Такая оценка проводится, как правило, на основе анализа стратегических факторов, содержание которого было рассмотрено выше.

Анализ внешней среды, в которой функционирует организация, а также ее внутренних ресурсов и возможностей преследует

двойную цель: определить возможные стратегические альтернативы и сформулировать критерии выбора наилучшего варианта из этих альтернатив.

Обычно процедуру формулирования стратегии и выбора альтернатив составляют следующие этапы [3]:

а) оценка существующей стратегии – первичная оценка действующей стратегии осуществляется уже на предыдущем этапе – оценка внутренних возможностей;

б) собственно фаза формулирования – стратегия, будучи основой для организационных усилий, требует разработки серии стратегических планов как на уровне организации в целом, так и на уровне ее подразделений. Наиболее традиционным методом разработки составных частей корпоративной стратегии как специализированных видов деятельности является функциональный подход;

в) планирование риска – является одной из важных составляющих стратегического плана, основная цель которого – поддержание высокого уровня противодействия изменениям внешней среды и уменьшение потерь от подобных изменений;

г) выбор стратегических альтернатив.

Библиографический список

- 1) Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф; перевод с английского. – Москва: Экономика, 1998. – С. 525.
- 2) Баумгартен, П.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции / П.В. Баумгартен // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 4 (48).
- 3) Быченко, Ю.Г. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Ю.Г. Быченко, В.И. Понюк; под редакцией Ю.Г. Быченко. – Саратов: Поволжская академия государственной службы им. П.А. Столыпина, 2002. – 156 с.
- 4) Воронкова, А.Э. Поддержка конкурентоспособного потенциала предприятия / А.Э. Воронкова, В.П. Пономарев, Г.И. Дибнис. – Луганск: Издательство ВУГУ, 2002. – С. 212.
- 5) Данилов, И.П. Конкурентоспособность регионов России (теоретические основы и методология) / И.П. Данилов. – Москва: Издательство «Канон +» РООИ «Реабилитация», 2007. – 368 с.
- 6) Джон, К. Шанк. Стратегическое управление затратами / К. Шанк Джон, Говиндараджан Виджей; перевод с английского. – Санкт-Петербург: ЗАО «Бизнес Микро», 1999. – 288 с.
- 7) Зборина, И.М. Конкурентоспособность организации: учебно-методическое пособие / И.М. Зборина. – 2016. – 63 с.
- 8) Исаева, Н.С. Управление потенциалом конкурентоспособности предприятий химической отрасли на основе аддитивного подхода: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Н.С. Исаева. – Казань: Казанский финансово-экономический институт, 2007.
- 9) Кожухов, В.И. Оценка вклада руководителей в обеспечение конкурентных преимуществ организации / В.И. Кожухов // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2012. – № 15 (1).

10) Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер; перевод с английского О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Кантуревского. – Санкт-Петербург: Издательство «Питер», 2006.

11) Максимов, И.В. Оценка конкурентоспособности предприятия / И.В. Максимов // Маркетинг в России и за рубежом, 2003. – № 4. – С. 36–38.

12) Маршалл, А. Принципы экономической науки: в 3 т. / А. Маршалл. – Москва: Прогресс, 1993. – Т. 1. – 415 с.

13) Мокроносов, А.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие / А.Г. Мокроносов, И.Н. Маврина. – Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2014. – 194 с.

14) Панов, А.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие для вузов / А.И. Панов, И.О. Коробейников. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 285 с.

15) Портер, М. Конкуренция: учебное пособие / М. Портер. – Москва, 2000.

16) Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер; перевод с английского; под редакцией и с предисловием В.Д. Щетинина. – Москва: Международные отношения, 2004. – 896 с.

17) Смит, А. Исследование о богатствах народов / А. Смит. – Москва: Ось-89, 1997. – С. 58.

18) Стиглер, Дж. Совершенная конкуренция: исторический ракурс / Дж. Стиглер // Вехи экономической мысли: теория фирмы: в 3 т. / под ред. В.М. Гальперина. – Санкт-Петербург: Экономическая школа, 2000. – Т. 2. – С. 300.

19) Чмышенко, Е.В. Теория и практика оценки конкурентоспособности: учебное пособие / Е.В. Чмышенко, О.С. Лазарева, Е.Г. Чмышенко, Н.И. Бондарчук; Оренбургский государственный университет. – Оренбург: Агентство «Пресса», 2013. – 150 с.

20) Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации: учебник для вузов / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; перевод с 9-го англ. изд. – Москва: ИНФРА-М, 2000. – XX. – 412 с.

21) Фасхиев, Х.А. Как измерить конкурентоспособность предприятия? / Х.А. Фасхиев, Е.В. Попова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С. 53–68.

22) Фатхутдинов, Р.А. Сущность конкурентоспособности / Р.А. Фатхутдинов // Современная конкуренция. – 2009. – № 3.

23) Хаммер, М. Реинжиниринг корпораций / М. Хаммер, Д. Чампи. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет, 1999. – С. 256.

24) Чайникова, Л.Н. Конкурентоспособность предприятия: учебное пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. – Тамбов: Изд-во Тамбовского государственного технического университета, 2007. – 192 с.

25) Шарафутдинова, Н.С. Управление конкурентоспособностью организации: учебное пособие / Н.С. Шарафутдинова, Р.Б. Палякин. – Казань: ООО «Издательский дом», 2016. – 153 с.

26) Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. – Санкт-Петербург: Питер, 2006. – 240 с.

27) Шумпетер, Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Й. Шумпетер; пер. с англ. – Москва: Прогресс, 1982. – 455 с.

Учебное издание

Анисимова Валерия Юрьевна

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БИЗНЕСА

Учебное пособие

Редакционно-издательская обработка А.С. Никитиной

Подписано в печать 25.12.2023. Формат 60x84 1/16.

Бумага офсетная. Печ. л. 5,25.

Тираж 27 экз. Заказ . Арт. – 38 (Р2УП)/2023.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)
443086, САМАРА, МОСКОВСКОЕ ШОССЕ, 34.

Издательство Самарского университета.
443086, Самара, Московское шоссе, 34.

