

Международный консорциум «Электронный университет»

*Московский государственный университет экономики,
статистики и информатики*

Евразийский открытый институт

Е.А. Девяткин

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА КОНКУРЕНЦИИ

Учебно-методический комплекс

Москва, 2008

УДК 339.137
ББК 67.412.2
Д 259

Девяткин Е.А. **ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА КОНКУРЕН-**
ЦИИ: Учебно-методический комплекс. – М.: ЕАОИ, 2008. –
232 с.

ISBN 978-5-374-00123-5

© Девяткин Е.А., 2008

© Евразийский открытый институт, 2008

Содержание

Цель и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе..	5
Тема 1. Конкуренция в системе бизнеса.....	8
1.1. Конфликт как одна из предпосылок возникновения конкуренции.....	8
1.2. Развитие теории конкуренции.....	8
1.3. Система законов и принципы ведения конкурентной борьбы.....	13
1.4. Фирма, ее место на рынке.....	15
1.5. Функциональный анализ конкурентной борьбы.	20
1.6. Рыночные ниши.....	25
1.7. Определение рыночной конкуренции	27
1.8. Законодательство в области конкуренции.....	30
Тема 2. Значение конкурентной среды в разработке стратегии организации	36
2.1. Факторы воздействия на фирму	36
2.2. Типы конкурентного статуса фирм	50
2.3. Типы стратегий конкурентной борьбы.....	54
2.4. Кривая опыта.....	58
2.5. «Цепочка ценностей» М. Портера	60
Тема 3. Конкурентоспособность товара.....	62
3.1. Жизненный цикл товара (по матрице БКГ)	62
3.2. Ценность товара для потребителя	66
3.3. Пути повышения конкурентоспособности товара	70
3.4. Ценообразование.....	75
Тема 4. Конкурентоспособность личности.....	84
4.1. Становление науки – управление персоналом, и ее вклад в развитие теории конкуренции.....	84
4.2. Концепция человеческих ресурсов	106
Тема 5. Региональная конкурентоспособность	128
5.1. Сущность конкуренции регионов в условиях глобализации современного мира и ее роль в ускорении развития	128

5.2. Важнейшие направления в конкуренции регионов.....	133
5.3. Основные факторы и циклы повышения конкурентоспособности региона	139
5.4. Конкуренция и международное сотрудничество регионов.....	141
Тема 6. Конкурентоспособность и пути ее достижения....	144
6.1. Цели и структура организации как основа ее конкурентоспособности.....	144
6.2. Базовые стратегии роста	151
6.3. Роль информационного обеспечения.....	154
Тема 7. Антикризисное управление	156
Тема 8. Конкурентные решения социальных проблем	160
Практикум	174
Методика подготовки и проведения ситуационных семинаров	174
Задания.....	184
Кейс 1	184
Кейс 2	187
Кейс 3	193
Кейс 4	195
Кейс 5	199
Кейс 6	201
Кейс 7	204
Кейс 8	207
Кейс 9	210
Кейс 10	213
Глоссарий.....	220
Список рекомендуемой литературы.....	229

Цель и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе

Цель преподавания дисциплины

Управление конкурентоспособностью является одной из важнейших составляющих деятельности субъектов экономики как на микро-, так и на макроэкономическом уровне. В основе организации конкурентной борьбы лежат такие аспекты деятельности, как стратегическое управление, маркетинг, менеджмент, управление персоналом, отталкиваясь от которых формулируются перспективные направления развития основных элементов организации процессов, определяются механизмы противостояния конкурентам, способы и коридоры налаживания партнерских отношений, направления продуктовой, технологической, сбытовой, кадровой и социальной политики.

Теория и практика конкуренции изучается в контексте современного состояния информационного общества, поэтому преподавание включает использование всего многообразия форм получения информации и строится на применении различных образовательных технологий, в том числе использовании ролевых и ситуационных игр в учебно-тренинговых классах, обсуждении конкретных бизнес-ситуаций, «мозгового штурма», сетевого тестирования, работы с удаленными базами данных, работы в малых группах с применением технологий «чат», работы в тьюториалах, использовании телекоммуникаций.

Курс базируется на сочетании образовательной, специальной и практической подготовки. Его изучение является логическим завершением обучения по следующим блокам контекстно-зависимых дисциплин:

- ✓ теория и фундаментальные основы менеджмента, бизнес-планирование;
- ✓ теоретическая и прикладная экономика, в том числе финансы, бухгалтерский учет;

- ✓ прикладной менеджмент, в том числе управление инновациями, персоналом, инвестициями, финансами;
- ✓ курсы по теории систем и методологии системных соглашений, теории организации;
- ✓ курсы, посвященные изучению различных компонентов стратегического воздействия фирмы на экономические процессы, в частности, стратегический маркетинг, контроллинг.

Целесообразно изучение курса в сочетании с изучением таких дисциплин, как «Риск менеджмент», «Инвестиционный менеджмент», «Управление социальным развитием организации». Курс «Теория и практика конкуренции» является одним из итоговых для студентов, проходящих базовую подготовку по направлению «Менеджмент», специальностей «Менеджмент организации», «Маркетинг».

Цель курса – дать студентам знания в области теории и практики конкурентоспособности как перспективного направления развития систем в условиях высокой степени изменчивости среды, способствовать воспитанию будущих специалистов в области менеджмента нового управленческого мышления, необходимого для успешной работы в российском бизнесе.

Задачи изучения дисциплины

В ходе изучения дисциплины ставятся задачи научить студентов:

- ✓ изучать самостоятельно научную и учебно-методическую литературу по вопросам деятельности хозяйствующих субъектов;
- ✓ методологии анализа рыночных процессов;
- ✓ сформировать у студентов теоретические знания и навыки деятельности в конкурентной среде.

В результате изучения дисциплины студенты должны:

Знать:

- ✓ содержание понятия конкуренция;
- ✓ существующие методики анализа деятельности единиц бизнеса;
- ✓ основные типы конкурентов и конкурентных стратегий;
- ✓ конкурентные силы и факторы, способствующие их становлению;
- ✓ методику сбора и анализа информации, необходимой для анализа рынка.

Уметь:

- ✓ анализировать и прогнозировать тенденции изменения рынка;
- ✓ определять конкурентное положение компании;
- ✓ осуществлять постановку задач при разработке конкурентных стратегий.

Иметь представление:

- ✓ о развитии антимонопольного законодательства в Российской Федерации;
- ✓ о возможных областях применения полученных знаний;
- ✓ об аспектах разработки конкурентной стратегии деятельности.

Содержание дисциплины

Изучение дисциплины предусматривает проведение лекционных и практических занятий, а также выполнение студентами индивидуальных работ, что обеспечивает закрепление теоретических знаний, способствует получению практических навыков анализа, моделирования и прогнозирования.

ТЕМА 1.

Конкуренция в системе бизнеса

1.1. Конфликт как одна из предпосылок возникновения конкуренции

На протяжении всего существования человечество постоянно решает различные проблемы, связанные с пересечением интересов отдельных личностей, группы людей, государств и их коалиций. Первопричиной столкновения взглядов, стремлений, интересов и сил является ограниченность ресурсов и стремление к наилучшим условиям существования. Поэтому самое первое и простое определение конкуренции может быть связано именно с пониманием ее как конфликтного соперничества между субъектами за достижение относительно лучших условий существования, функционирования и развития. Именно в древние времена сформировалось и понятие конкуренции в экономике. Современный термин «конкуренция» является перенесением в русский язык немецкого слова «konkurrenz». В свою очередь данное определение восходит к латыни, к словам «concurro/concurrencia», отражающим процессы взаимодействия и применяемым для обозначения процессов, необходимость которых складывалась в условиях одновременного (согласованного либо несогласованного) выполнения людьми каких-либо действий.

1.2. Развитие теории конкуренции

Понятие конкуренции многозначно и не охватывается универсальным определением. Конкуренция – это и способ хозяйствования, и такая форма существования капитала, при которой один индивидуальный капитал соперничает с другим.

Одновременно конкуренция – это механизм автоматического регулирования пропорций общественного производства.

В литературе, посвященной данной проблеме, существует три подхода к определению конкуренции.

Первый рассматривает конкуренцию как состязательность на рынке. Такой подход характерен для отечественной литературы. Этот подход основывается на повседневном понимании конкуренции как соперничества за достижение лучших результатов на каком-либо поприще. Конкуренция, хотя и в различной интерпретации, определяется как соперничество экономических субъектов.

Второй подход определяет конкуренцию как элемент рыночного механизма, который позволяет уравновесить спрос и предложение. Этот подход характерен для классической экономической теории. Так, Адам Смит трактовал конкуренцию как поведенческую категорию, когда индивидуальные продавцы и покупатели соперничают на рынке за более выгодные продажи и покупки соответственно. Конкуренция – это та самая «невидимая рука» рынка, которая координирует деятельность его участников.

Третий подход рассматривает конкуренцию как критерий, по которому определяется тип отраслевого рынка. Этот подход основывается на современной микроэкономической теории, где конкуренция понимается как некое свойство рынка. Такое понимание возникло в связи с развитием теории морфологии рынка. В зависимости от степени совершенства конкуренции на рынке выделяются различные типы рынков, для каждого из которых свойственно определенное поведение экономических субъектов. Под конкуренцией здесь подразумевается не соперничество, а скорее степень зависимости общих рыночных условий от поведения отдельных участников рынка.

Конкуренция носит для участников рыночных отношений, и в первую очередь для товаропроизводителей, объективно-принудительный характер. Она заставляет их систематически применять новые технологии, повышать производительность труда, снижать или сдерживать цены на

производимые продукты. В ходе этих взаимодействий, которые, согласно поведенческому толкованию бизнеса, принято называть деловой деятельностью субъектов бизнеса, между последними и возникали конфликтные отношения и противоречия.

Конфликт выступает одной из форм целенаправленного взаимодействия двух или нескольких субъектов, результатом решения которого становится новое состояние и часто новое качество.

Взаимодействие субъектов можно разделить на четыре группы (рис. 1.1):

1. содействие – в форме коалиции, содружества, симбиоза;
2. противодействие – может приобретать формы нестроого конфликта, строгого конфликта и антагонизма;
3. нейтралитет – наименее устойчивая форма взаимодействия, превращающаяся часто в содействие или противодействие;
4. единство – выступает самой устойчивой формой взаимодействия.

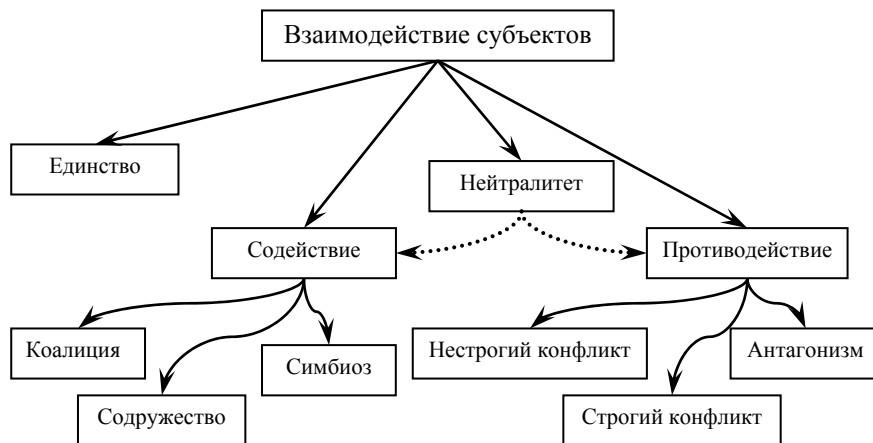


Рис. 1.1. Структура взаимодействия систем

Все формы взаимодействия относительно, взаимно переходящи. В зависимости от конкретных условий возможны переходы форм содействия в противодействие и наоборот.

Конкурентная борьба фирм относится к противоборству и может принимать разные формы – от нестрогого конфликта до антагонизма.

В состоянии конфликта можно выделить две фазы: подготовительную и основную. Основная характеристика этапов представлена в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Содержание этапов конкурентной борьбы

Параметр	Подготовительная фаза	Основная фаза
Характеристика	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Пассивная; ✓ Ресурсно-информационная. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Активная; ✓ Завершающая.
Задачи	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Добывание достоверной информации о ситуации на рынке для разработки решения; ✓ Формирование представления об обстановке у конкурента с целью приведения к поражению. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Повышение финансово-экономических возможностей фирмы; ✓ Снижение сопротивляемости конкурента.
Действия	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Наблюдение; ✓ Изучение и оценка; ✓ Накопление ресурсов; ✓ Маскировка собственных действий; ✓ Подготовка кадров; ✓ Дезинформация конкурента; ✓ Моделирование действий; ✓ Выработка решения. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Реализация преимуществ, зависящих от накопленных знаний, информации, ресурсов.

Окончание табл. 1.1

Параметр	Подготовительная фаза	Основная фаза
Цель	✓ Создание благоприятных условий.	✓ Поставить конкурента перед необходимостью принять выдвигаемые условия; ✓ Нанести ущерб, вплоть до разорения.

Кроме того, необходимо добавить, что на подготовительном этапе необходимо поставить конкурента в такие условия, когда он будет вынужден действовать губительным для себя способом, считая его лучшим и единственно верным, – искусное достижение этого является залогом победы в конкурентной борьбе.

Основная фаза представляет собой последовательность целеустремленных действий, направленных на достижение поставленной цели – победы на рынке. На данной фазе в полной мере осуществляются замыслы сторон. Условия активной конкурентной борьбы во многом зависят от естественно и искусственно созданных факторов на подготовительном этапе.

Возможен случай, когда одна из сторон может или должна начать активные действия до того, как вторая сторона завершит подготовительный этап. Это одно из условий, при наличии которого фирма может изменить соотношение сил в свою пользу и одержать победу в конкурентной борьбе. Необходимо отметить, что создание преимуществ на подготовительном этапе является недостаточным условием победы. Только достижение целей на обоих этапах образует достаточную группу условий для победы (рис. 1.2).

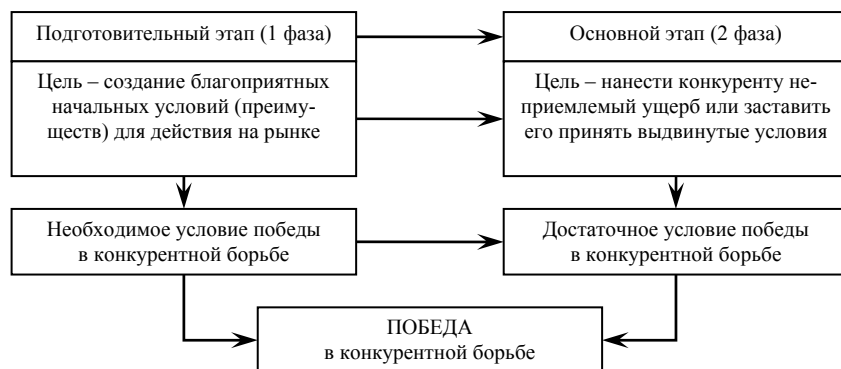


Рис. 1.2. Онтология фаз конкурентной борьбы

1.3. Система законов и принципы ведения конкурентной борьбы

Вступая в состояние конкурентной борьбы, экономические субъекты действуют в соответствии с законами конкурентной борьбы (рис. 1.3) определяющими «траекторию» развития экономического противоборства. Знание законов позволяет выбрать необходимую линию поведения на рынке.

Анализ выявленных законов дает возможность сформулировать принципы ведения конкурентной борьбы как логическое следствие действия законов. Для начала целесообразно осуществить временное разделение хода конкурентной борьбы, чтобы для каждого этапа обосновать конкретные принципы.

Первая группа принципов должна отвечать на вопрос: как надо вести подготовку к конкурентной борьбе, в каком состоянии должна находиться фирма, чтобы исход конкурентной борьбы был благоприятным. Данная группа будет представлена единственным принципом – «необходимость высокой постоянной готовности фирмы к конкурентной борьбе». Этот принцип указывает на прямую зависимость успеха в конкурентной борьбе от степени готовности фирмы на всех этапах подготовки и ведения такой борьбы.

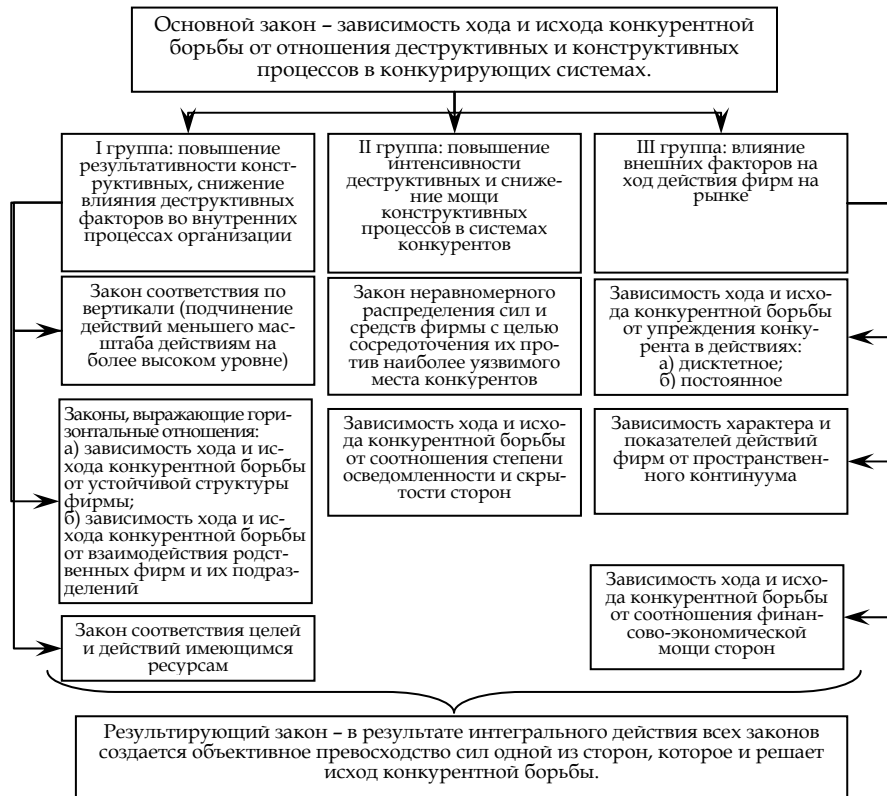


Рис. 1.3. Законы конкуренции

Вторую группу будут составлять принципы, которые определяют, как надо начинать и вести конкурентную борьбу в целом и по отдельным задачам. Принципами этой группы будут выступать:

- ✓ внезапность действий;
- ✓ высокая активность, решительность и непрерывность ведения конкурентной борьбы.

В третью группу входят принципы, отвечающие на вопросы о том, как эффективно использовать имеющиеся силы и средства.

- Данная группа представлена следующими принципами:
- ✓ решительное сосредоточение основных усилий на главных направлениях и в нужное время;
 - ✓ согласованное совместное использование сил и средств и поддержание непрерывного взаимодействия между ними;
 - ✓ маневр силами и средствами.

Четвертую группу должны образовывать принципы, которые указывают, как можно обеспечить желательное (успешное) начало и ведение конкурентной борьбы. Принципы этой группы касаются вопросов комплексного обеспечения действий в конкурентной борьбе, т.е. чтобы ход был успешным, а исход – победным. К ним относятся:

- ✓ всестороннее (материальное, финансовое, информационное, психологическое и др.) обеспечение действий фирмы;
- ✓ поддержание и своевременное восстановление способности фирмы в целом, ее подразделений и дилеров к конкурентной борьбе на рынке;
- ✓ твердое и непрерывное управление фирмой, непреклонность в достижении намеченных целей, выполнении принятых решений и поставленных задач.

Искусная реализация принципов в процессе конкуренции приводит к разрушению структуры фирмы конкурента, нарушению ее нормального функционирования и, как следствие, к поражению в конкурентной борьбе.

1.4. Фирма, ее место на рынке

Главным действующим лицом конкурентных отношений на рынке выступает фирма. История коммерческих (т.е. действующих ради получения прибыли) предприятий уходит корнями в традиционное общество.

Сам термин «фирма» впервые стал использоваться в северных и центральных областях Италии в XIV–XV вв. с началом развития там капитализма. Именно нажитому фирмами богатству обязаны своим возвышением крупнейшие итальян-

ские города того времени – Венеция, Флоренция, Милан. В XV–XVII столетиях капиталистические фирмы получают распространение в Голландии, Англии, Франции, ганзейских городах Германии, а впоследствии и во всем мире.

Первые капиталистические фирмы были небольшими предприятиями, организованными как единоличные владения или товарищества (последний тип фирм также называют партнерствами или обществами на паях). Владелец (или совладельцы) вносил весь необходимый для деятельности фирмы капитал и лично управлял компанией. В случае банкротства фирмы он был обязан отвечать по ее долгам всем своим состоянием, а не только внесенными в дело средствами.

В XIX веке сначала в железнодорожном строительстве, а к последней трети столетия в большинстве отраслей экономики возникают крупные фирмы, действующие в общенациональных или даже международных масштабах. К такому размаху единоличные предприятия и товарищества оказались плохо приспособленными. Во-первых, для крупного предприятия недостаточны средства, которые один человек или небольшая группа компаньонов могут вложить в дело. Во-вторых, судьба крупных предприятий с сотнями и тысячами занятых и гигантской стоимостью оборудования не может зависеть от готовности или неготовности наследников основателя фирмы продолжать дело, что неизбежно в единоличном предприятии или узком партнерстве. В-третьих, крупное предприятие нуждается в профессиональной иерархии управляющих (менеджеров), причем менеджеров, относительно независимых от владельца, чего в единоличных предприятиях обычно не бывает.

Что же представляет собой фирма? Наиболее часто ее определяют как организацию, концентрирующую и использующую ресурсы для производства товаров или услуг с целью получения прибыли. Более отчетливо сущность фирмы можно понять, рассмотрев функции, которые она выполняет в рыночной экономике (рис. 1.4):

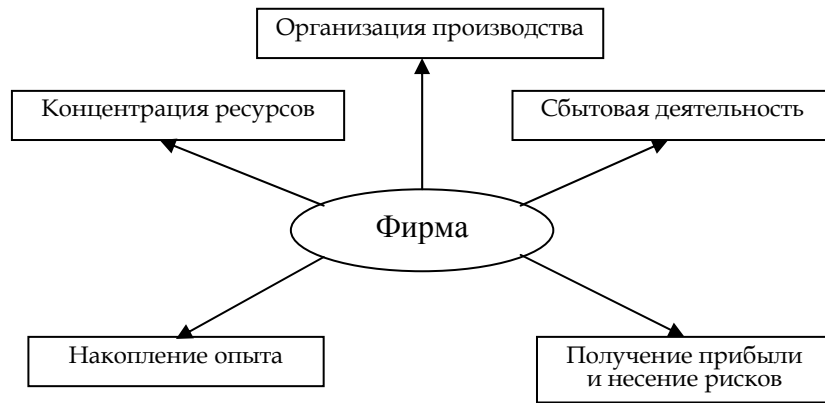


Рис. 1.4. Фирма и её функции

Концентрация и использование ресурсов. Как известно, основными факторами производства являются земля, капитал и труд (включая такую важную его разновидность, как предпринимательская способность). Их соединение и использование в рыночной экономике осуществляет фирма. Ей необходимо получить в свое распоряжение ресурсы, добившись при этом, чтобы по своим качественным и стоимостным характеристикам они были пригодны для производства конкурентоспособной продукции.

Отметим, что это непростая и во многом противоречивая задача. Получать самые лучшие ресурсы по низким ценам можно лишь в мечтах. Реально фирма имеет возможность купить только доступные ресурсы, имея для этого ограниченные средства. Отсюда, с одной стороны, вытекает качественная неодинаковость фирм. Так, фирма, которая наняла знаменитого конструктора, неизбежно будет по-иному представлена на рынке, чем та, которой удалось пригласить талантливого специалиста по рекламе. С другой стороны, перед каждой фирмой встает проблема выбора ресурсов и задача с максимальной отдачей использовать сильные стороны тех ресурсов, на которые сделана ставка.

Организация производства. Влияние рыночной среды на фирму сказывается «на входе» в производственный процесс (через цены и качество потребляемых ресурсов) и на «выходе» из него (через спрос на готовую продукцию). Но сама организация производства – выбор технологии, создание стимулов к труду, контроль качества и т.п. – является сугубо внутрифирменным делом. Это очень важный момент.

Оказывать решающее воздействие на рынок фирма, как правило, не может. Так, нельзя навязать рынку неудачный товар. Точно так же приходится смиряться с завышенными ценами на ресурсы, если они сложились на рынке. Относительная автономия производства от прямого диктата рынка дает в руки фирмы механизм адаптации – здесь все зависит только от ее усилий, здесь можно выбрать свой путь. Тем или иным образом организуя производство, фирма находит собственный способ удовлетворения объективных требований рынка.

Сбытовая деятельность. Готовая продукция должна быть доведена до потребителя. В рыночных условиях это требует от фирмы не только создания сбытовой сети той или иной конфигурации: от продажи всего произведенного оптовику-посреднику в простейшем случае до сложных и дорогостоящих схем вроде «прямой продажи», предусматривающей показ товара торговым агентом каждому потенциальному покупателю. Необходимо также стимулировать реализацию продукции, для чего используется широкий спектр маркетинговых и рекламных приемов. Кроме этого, через сбытовую сеть фирма получает информацию о том, как ее продукцию принимает рынок.

Получение прибыли и несение риска. Прибыль является целью всей деятельности фирмы. При этом особенно важно, что прибыль служит источником финансирования инвестиций, без которых развитие ни фирмы, ни всей экономики в целом невозможно.

Не менее важна и неприятная изнанка коммерческой деятельности: опасность вместо получения прибылей понести убытки. Риски – обязательный, неотъемлемый элемент ры-

ночной экономики, где ничто не может быть запланировано с абсолютной точностью. С макроэкономической точки зрения готовность фирм нести риски является важным условием гибкости хозяйства: без ошибок нельзя создать ничего нового. Поэтому готовность фирм расплачиваться за свои ошибки является синонимом стремления к прогрессу.

Для самой же фирмы выбор объема и характера принимаемых на себя рисков – важный элемент общей стратегии, отличающий ее рыночное поведение от поведения других компаний.

Накопление опыта. Подобно живым организмам, фирмы являются самообучающимися системами. Успехи и неудачи тщательно анализируются, чтобы наращивать преимущества и устранять недостатки. Разница же между экономикой и живой природой прежде всего проявляется в темпах процесса. Естественный отбор миллионы лет суммирует удачные случайные мутации, прежде чем сформирует хорошо приспособленный к условиям среды обитания вид. Фирмы сознательно перенимают удачные нововведения. Поэтому передовой опыт – к выгоде как самих компаний, так и всей экономики – распространяется очень быстро.

Способность к самообучению представляет собой в высшей степени индивидуальную, связанную с общей внутрифирменной культурой, и, вероятно, самую важную характеристику каждой компании. Ведь в конечном счете именно способность к самообучению определяет эффективность выполнения всех функций, а значит, и рыночный успех фирмы.

Итак, фирма является многофункциональной организацией. Эффективное выполнение каждой из основных функций жизненно необходимо как для отдельных фирм, так и для нормальной работы всей рыночной экономики в целом.

Важно и другое обстоятельство. Выполнение каждой из функций возможно многими способами. Соответственно, очень велико число допустимых стратегий рыночного поведения фирмы, которые она может выбрать, отдав предпочтение тому или иному способу реализации своих функций.

1.5. Функциональный анализ конкурентной борьбы

В рыночной экономике конкуренция выполняет функции регулирования, мотивации, распределения, контроля, а также обеспечения безопасности.

Функция регулирования заключается в том, что основные производственные ресурсы направляются в те сферы, где в них существует наибольшая потребность и где они могут быть использованы с максимальной эффективностью.

Функция мотивации – выполняется путем стимулирования субъектов предлагать на рынке наилучшую по качеству и цене продукцию, снижая издержки производства. Прибыль возникает только при условии соблюдения этих требований.

Функция распределения – доход от предпринимательской деятельности перераспределяется в пользу фирм, использующих свои ресурсы наиболее эффективно.

Функция контроля – позволяет конкуренции ограничивать односторонние действия предпринимателей и предоставляет потребителю возможность выбора.

Функция обеспечения безопасности предпринимателей – грубо говоря, при большом числе конкурентов всех предпринимателей уничтожить невозможно; в отличие же от конкуренции – следствием монополизма является криминализация.

Кроме функций конкуренция обладает некоторым набором ролей (рис. 1.5).

Господство частной собственности означает, что большей частью национального богатства владеют, пользуются и распоряжаются частные лица, а не общество в целом. При этом, если не нарушен закон, никто не вправе запретить владельцу распорядиться своей собственностью даже в ущерб общим интересам.

Свобода предпринимательства дает индивидууму право приобретать ресурсы и организовывать производства по своему усмотрению. Предприниматель сам решает, что именно, в каких количествах и с помощью каких технологий будет производиться. И его ошибочные приказы столь же неукоснительно исполняются, как и верные решения.

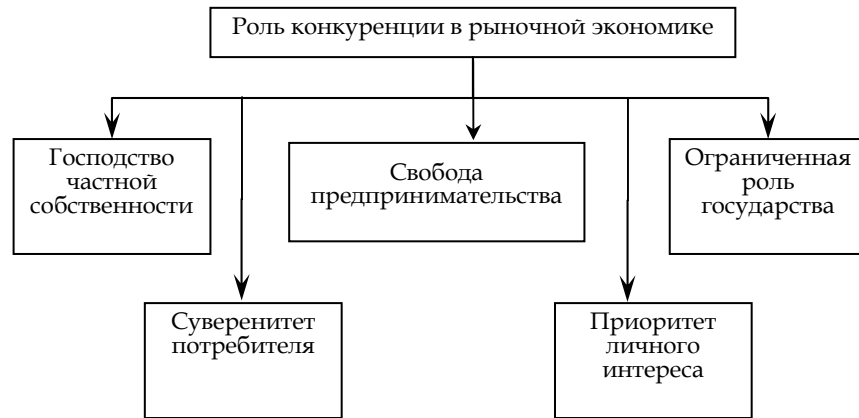


Рис. 1.5. Роль конкуренции в рыночной экономике

Обладает суверенитетом и потребитель. Его поведение не ограничено какими-либо «нормами потребления». Карточки или талоны на приобретение товаров в странах с рыночной экономикой почти неизвестны. Они вводились здесь только в периоды больших войн. В обычное же время все определяется исключительно желаниями и платежеспособностью самого потребителя.

Общей нормой поведения, а не случайным отклонением от правила в рыночной экономике, является приоритет личного интереса. Каждая экономическая единица делает только то, что ей выгодно, и, следовательно, любые процессы в хозяйстве начинают происходить только тогда, когда они соответствуют интересам достаточно могущественных групп людей. Напротив, даже осознанные общественные потребности, если их удовлетворение не выгодно никому конкретно, не имеют прямого механизма реализации и могут длительное время игнорироваться.

Наконец, ограниченная роль государства означает, что общество в целом признает широкие экономические свободы личности, считает их оправданными и не стремится подчинить

своему контролю. Конечно, государство и в условиях рынка вмешивается в экономику, причем во многих случаях это вмешательство имеет значительные масштабы. Необходимость государственного вмешательства в процессы экономики связана с наличием ситуаций, в которых результат действия свободных рыночных сил не эффективен с точки зрения общества в целом. Иными словами, государственное вмешательство в экономику признается оправданным только в тех случаях, когда рынок не работает или не обеспечивает оптимального использования ресурсов с позиции общественных интересов. Такие ситуации именуется «провалами» рынка. Обычно к их числу относятся:

1. Принятие законодательства и контроль за его исполнением, обеспечение соблюдения прав собственности и договорных обязательств.

2. Предоставление так называемых «общественных благ», распределения ресурсов для их производства. Для общественных благ характерны два свойства:

- неконкурентность – потребители не конкурируют за право воспользоваться такими благами, поскольку увеличение числа потребителей не снижает полезности, которая достается каждому из них;
- неисключаемость – ограничить доступ отдельного потребителя или группы потребителей к таким благам очень трудно или вообще невозможно.

Характерным примером общественного блага является национальная оборона, выгоды от которой достаются каждому члену общества независимо ни от размера уплаченных им налогов в бюджет государства, ни от численности населения страны, ни от каких-либо других факторов. Свойства общественных благ таковы, что их производство является коммерчески неэффективным и рынок не может самостоятельно его обеспечить. Следовательно, эту функцию в экономике берет на себя государство.

3. Наличие внешних эффектов частной предпринимательской деятельности. Примером внешних эффектов может служить загрязнение окружающей среды. Загрязнение влечет

за собой дополнительные издержки для общества, выражающиеся в ухудшении условий жизни, росте заболеваемости и сокращении продолжительности жизни населения на прилегающей территории. Однако, с точки зрения предприятия, строительство очистных сооружений означает непроизводительные затраты, и проведение специальных природоохранных мероприятий возможно только при применении регулирующих мер со стороны государства.

4. Несовершенная конкуренция и информационная асимметрия. Тенденция к повышению уровня концентрации производства объективно присуща рыночной системе. Поскольку рынок сам по себе не может ограничить процесс возникновения монополий, задача его регулирования возлагается на государственные структуры.

5. Перераспределения в целях обеспечения социально-экономической справедливости. Рыночное распределение доходов может порождать большее социальное неравенство, чем это желательно для общества. Следовательно, задачей государственного регулирования является обеспечение достойного уровня жизни для тех слоев населения, которые имеют недостаточные доходы в рамках рыночной системы или не имеют их вообще (например, для пенсионеров и инвалидов).

6. Регулирование общеэкономического равновесия, предотвращение резких циклических изменений в экономике страны.

Масштабы государственного регулирования зависят не только от объективных факторов, они определяются политическим процессом, общественным выбором.

Следует отметить, что неэффективность присуща не только рыночным механизмам, но и государственному вмешательству в экономику. Расширение регулирующих функций государства и объема подконтрольных ему ресурсов выше определенного предела негативно сказывается на экономической ситуации. К числу подобных «провалов» государственного сектора относятся: неполная информированность государства о реальных процессах, происходящих в экономике (прежде всего, на микроуровне); искажающее воздействие государственного воздействия

на рыночные процессы; бюрократизация процесса принятия решений, ограниченный контроль над бюрократией и недостаточный уровень ответственности чиновников; ограничения, связанные с политическим процессом; неполный учет общественных приоритетов и др.

Расширение государственного регулирования экономики оправданно до тех пор, пока его издержки не превышают потери, возникающие вследствие «провалов» рынка. Размеры государственного сектора должны соответствовать спросу на общественные блага, масштабам внешних эффектов, а также реальным возможностям государства по управлению находящимися в его распоряжении ресурсами. Необходимо четкое определение границ между государственным и рыночным секторами экономики.

Однако ни в одной рыночной экономике важнейшие параметры функционирования экономики – объем производства, его структура, уровень цен и т.п. – не устанавливаются государством сверху.

Рынок – это общественный институт, сводящий вместе покупателя и продавца для совершения ими сделки купли-продажи определенного товара и/или услуги. В зависимости от того, позиции какой из сторон сделки являются более сильными, принято различать «рынок продавца» и «рынок покупателя».

Рынок продавца – рынок, где много покупателей и сравнительно мало продавцов. Основной признак – дефицит товара.

Рынок покупателя – рынок со сравнительным преобладанием продавцов над покупателями. Основной признак – избыток (профицит) товара и дефицит денег со стороны покупателя. Главная цель – привлечь покупателя за счёт рекламы, скидок, точности исполнения обязательств, сервиса.

В подавляющем большинстве случаев капиталистический рынок является рынком покупателя. Это значит, что он насыщен или даже перенасыщен товарами и услугами и поэтому положение покупателя на нем предпочтительней, чем положение продавца. Продавцы борются между собой за по-

купателя, последний же активно использует свою свободу выбора между ними.

В этих условиях структура рынка, по существу, определяется структурой платежеспособного спроса. Последняя же крайне неоднородна. Разные требования потребителей к стоимости и качеству товаров делят единое пространство рынка на относительно изолированные области (на профессиональном языке это называется «сегментацией рынка»).

1.6. Рыночные ниши

Совокупность рыночных сегментов, для которых подходят товары и/или услуги, производимые данной фирмой, называется ее фундаментальной *рыночной нишей*. Размеры фундаментальной ниши и состав входящих в нее сегментов прямо связаны с выбором варианта осуществления своих функций, который сделала та или иная фирма.

Так, в первую очередь фундаментальная ниша определяется отраслью, в которой действует фирма, ассортиментом выпускаемых ею товаров, их качественными характеристиками, т.е. задается производственной функцией фирмы.

Нередко рыночный сегмент может быть связан с ресурсной базой фирмы, особенно с уникальными ресурсами. Примером могут служить практически все знаменитые винодельческие фирмы. Как правило, виноград, идущий на приготовление дорогих марочных вин, очень капризен к условиям произрастания и характерный оттенок вкуса приобретает только в одной местности. Наличие у фирмы такого виноградника практически автоматически закрепляет за ней сегмент рынка, образованный спросом любителей этого вина: массандровский портвейн, крымское шампанское и т.п. могут предлагать лишь предприятия, владеющие участками земли в соответствующем месте.

Точно так же наличие или отсутствие широкой сбытовой сети предопределяет возможность фирмы обслуживать сегменты рынка, связанные с массовым потребительским спросом. А готовность к несению значительных рисков обязатель-

на для фирмы, действующей на сегменте рынка, связанном с прорывным научно-техническим прогрессом.

Следует иметь в виду, что в действительности рынок сегментируется не по одному-двум, а по множеству параметров.

Не все сегменты рынка, входящие в фундаментальную нишу, фирме удастся реально удержать за собой. Дело в том, что фундаментальные ниши нескольких фирм могут частично или полностью совпадать. В этом случае лишь от выбора потребителя зависит, товары какой фирмы будут доминировать на соответствующем рыночном сегменте. Иными словами, рынок принимает не все товары, пригодные для данного сегмента, а лишь лучшие из них. Поэтому наряду с понятием фундаментальной ниши экономисты пользуются еще и понятием *реализованной ниши*.

Реализованной нишей называется часть фундаментальной ниши фирмы, которую ей удастся удержать в борьбе с конкурирующими предприятиями. От того, какая часть фундаментальной ниши войдет в состав ниши реализованной, во много зависит судьба фирмы. На рис. 1.6 изображены три наиболее часто встречающихся сценария развития событий.

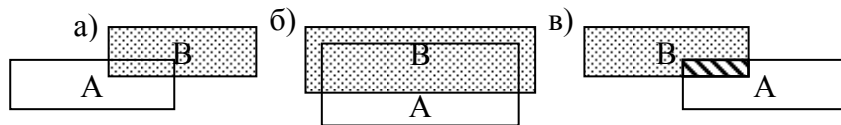


Рис. 1.6. Фундаментальные и реализованные ниши

Сценарий «а» реализуется, когда фундаментальные ниши фирм совпадают лишь в незначительной части. В этом случае одной из фирм (на нашем рисунке – фирме В) удастся вытеснить другую со спорного сегмента, но у той при этом сохраняется достаточная по размерам реализованная ниша. Обе фирмы имеют возможность продолжить свое существование.

Сценарий «б» возникает при значительной степени совпадения фундаментальных ниш. В противоборство вступили фирмы, чья продукция в основном ориентирована на одни и те

же сегменты рынка. В этом случае реализованная ниша проигравшей компании (на рисунке – фирмы А) может оказаться недостаточной для ее дальнейшего функционирования.

Наконец, сценарий «в» осуществляется, когда ни одной из фирм не удастся взять верх на спорном участке. Такая ситуация истощает обе компании и обычно в долгосрочном плане ведет к усилению сегментации рынка. Первоначально единый сегмент распадается на ряд более мелких, на одних из которых начинают доминировать продукты фирмы А, а на других – В.

1.7. Определение рыночной конкуренции

Поскольку конкуренты способны очень сильно влиять на выбор фирмой того или иного рынка, на котором она будет пытаться работать, следует учесть, что конкуренция бывает трех видов.

Функциональная конкуренция возникает потому, что любую потребность, вообще говоря, можно удовлетворить очень различными способами. И, соответственно, все товары, обеспечивающие такое удовлетворение, являются функциональными конкурентами: находящиеся в магазине спортивных принадлежностей изделия, например, именно таковы. Функциональную конкуренцию приходится учитывать, даже если фирма является производителем поистине уникального товара.

Видовая конкуренция – следствие того, что имеются товары, предназначенные для одной и той же цели, но различающиеся каким-то важным параметром. Таковы, например, легковые 5-местные автомобили одного класса, но с разными по мощности двигателями.

Предметная конкуренция – результат того, что фирмы выпускают, по сути, идентичные товары, различающиеся лишь качеством изготовления или даже одинаковые по качеству. Такая конкуренция иногда называется межфирменной, что в некото-

рых случаях верно, однако, следует иметь в виду, что межфирменными обычно являются и два других вида конкуренции.

В экономике принято разделять конкуренцию по ее методам на ценовую и неценовую, или конкуренцию на основе цены и конкуренцию на основе качества (потребительной стоимости).

Ценовая конкуренция восходит к тем далеким временам свободного рыночного соперничества, когда даже однородные товары предлагались на рынке по самым разнообразным ценам. Снижение цены было той основой, с помощью которой промышленник (торговец) выделял свой товар, привлекал внимание к нему и, в конечном счете, завоевывал себе желаемую долю рынка.

Когда рынки монополизированы, разделены между собой незначительным числом крупных фирм, захватившим ключевые позиции, производители стремятся максимально дольше удерживать цены постоянными, чтобы, целенаправленно снижая себестоимость и расходы на маркетинг, обеспечить возрастание прибыли (максимизацию). На монополизированных рынках цены теряют эластичность. Это не значит, конечно, что на современном рынке не ведется «война цен» – она существует, но не всегда в явной форме. «Война цен» в открытой форме возможна лишь до того момента, пока фирма не исчерпывает резервы снижения себестоимости товара, вытекающие из расширения масштаба массового производства и соответствующего повышения массы прибыли.

Когда же установилось равновесие, новая попытка снизить цену приводит к тому, что конкуренты реагируют точно так же: позиции фирм на рынке не претерпевают изменений, однако норма прибыли падает, финансовое состояние фирм в большинстве случаев ухудшается, а это ведет к снижению инвестиций в обновление и расширение основных фондов, в итоге спад производства усиливается, вместо ожидаемых побед и вытеснения конкурентов наступают неожиданные разорения и банкротства.

Вот почему в наши дни нередко наблюдается не снижение цен по мере развития НТП, а их повышение; хотя прирост

цен зачастую не адекватен улучшению потребительских свойств товаров.

Неценовая конкуренция выдвигает на первый план более высокую, чем у соперников, надежность, меньшую «цену потребления», более современный дизайн и так далее. К числу неценовых методов относят также предоставление большого комплекса услуг (в том числе обучение персонала), зачет старого сданного товара в качестве первого взноса за новый, поставку оборудования уже не «под ключ», а на условиях «готовая продукция в руки». Меньшее энергопотребление, сниженная металлоемкость, предотвращение загрязнения природы и другие аналогичные улучшенные потребительские свойства выдвинулись в последнее десятилетие на ведущее место в перечне неценовых аргументов в пользу товара.

Сильнейшим орудием неценовой конкуренции всегда была реклама, сегодня ее роль возросла многократно. С помощью рекламы фирмы не только доносят до покупателей информацию о потребительских свойствах своих товаров, но и формируют доверие к своей товарной, ценовой, сбытовой политике, стремясь создать образ фирмы как «хорошего гражданина» той страны, на рынке которой предприниматель выступает во внешней торговле.

К незаконным методам неценовой конкуренции относятся промышленный шпионаж, переманивание специалистов, владеющих производственными секретами, выпуск товаров, внешне ничем не отличающихся от изделий-подлинников, но существенно худших по качеству, а поэтому обычно на 50% более дешевых, закупка образцов с целью их копирования.

Одной из сфер государственного вмешательства в рыночные отношения является антимонопольное (антигестровое) регулирование, основывающееся на противодействии недобросовестной конкуренции и монополизации путем издания нормативно-правовых актов и контроля за их соблюдением со стороны государства.

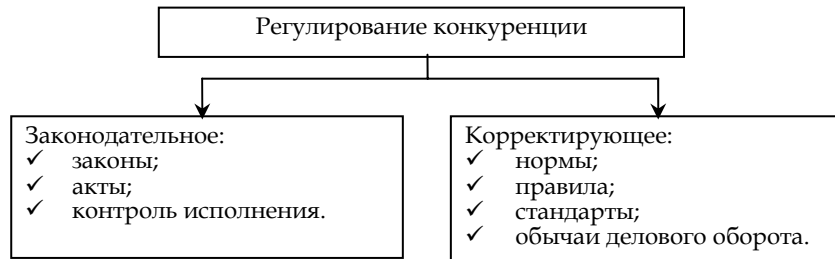


Рис. 1.7. Способы регулирования конкуренции

1.8. Законодательство в области конкуренции

Одним из первых нормативно-правовых актов в области антимонопольного законодательства является Закон Шермана (принят 2 июля 1890 г.), положивший начало регулированию конкуренции, но носивший общий характер, оставляя на усмотрение судов вопросы его интерпретации и применения.

Например: любой контракт, трастовый договор или просто соглашение, ограничивающие торговлю в нескольких штатах или с другими государствами, признавались незаконными (раздел 1), а любое лицо, которое самостоятельно или совместно с кем-либо монополизировать или пытается монополизировать торговую деятельность между штатами или с другими государствами, признается совершающим преступление (раздел 2). Однако в процессе юридической интерпретации и применения принципов обычного права не всякое ограничение признавалось как нарушающее закон, а только необоснованное ограничение торговли. Дополнениями к Закону Шермана стали Закон Клейтона и Закон о Федеральной комиссии по торговой деятельности (оба приняты в 1914 г.), с вносившимися в них поправками, дополняющими Закон Шермана, детализирующие вопросы, связанные с ограничением конкуренции приложение 1.

Антимонопольные законы в настоящее время приняты практически во всех странах.

В настоящее время можно говорить о наличии двух типов антимонопольного законодательства:

- ✓ американский тип – отвергает любую форму монополистического сговора или союза;
- ✓ западноевропейский тип – более либерален – объектом воздействия выступают только монополии, существенно ограничивающие возможности соперничества.

Переход России к рыночным отношениям потребовал появления новых механизмов регулирования экономической деятельности. Одним из таких механизмов стало антимонопольное регулирование. Антимонопольное законодательство представляет комплекс правовых актов, направленных на поддержание конкурентной среды, противодействие монополизму и недобросовестной конкуренции.

В современной России развитие антимонопольного законодательства началось с принятия Закона РСФСР от 22 марта 1991 года №948-1 «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках». 1990-е годы стали временем наработки первичной нормативной базы, формирования органов антимонопольного контроля и обретения первого опыта в сфере антимонопольного регулирования.

Действующая система антимонопольного законодательства и антимонопольных органов России сложилась в своих основных чертах к 1999 году. Срок их формирования по времени совпал с периодом стабилизации и роста в экономике, пришедшим на смену финансовому и экономическому кризису 1998 года. Это создало благоприятные условия для того, чтобы закрепленные на бумаге, но не действовавшие нормы и принципы, начали внедряться в жизнь.

В настоящее время антимонопольное законодательство РФ представлено следующими основными нормативно-правовыми актами.

Конституция РФ – является наиболее стабильной частью законодательства, так как главы первая и вторая Конституции не могут быть пересмотрены иначе как всенародным голосованием:

- а) ст. 8 Конституции РФ «В РФ гарантируются единство экономического пространства, поддержка конкуренции, свобода экономической деятельности»;
- б) ч. 2 ст. 34 «Запрещается экономическая деятельность, направленная на монополизацию и недобросовестную конкуренцию»).

Федеральный закон Российской Федерации «О конкуренции».

Президентом Российской Федерации 26 июля 2006 года подписан Федеральный закон «О защите конкуренции». Новый закон существенно снижает административное давление на бизнес, при этом вводит большое количество новых инструментов, позволяющих более эффективно проводить антимонопольную политику в Российской Федерации. Данный закон объединяет положения, ранее содержащиеся в Законе РСФСР от 22.03.1991 №948-1 «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках», а также в Федеральном законе от 23.06.1999 №117-ФЗ «О защите конкуренции на рынке финансовых услуг».

В части контроля сделок экономической концентрации, по новому закону «О защите конкуренции», отменяется согласование каждой сделки по приобретению акций. Получение предварительного согласия антимонопольного органа обязательно только в случаях приобретений блокирующего пакета акций (25%), контрольного пакета (50%) и пакета, исключающего возможность блокирования решений акционера третьими лицами (75%). Исчезает предварительное согласование создания финансовых организаций и увеличения их уставного капитала, а также увеличиваются пороговые значения для предварительного согласования сделок – до 3 млрд рублей, для уведомлений о совершении сделок – до 200 млн рублей. Это сокращает количество сделок, подлежащих согласованию.

Ожидается, что одновременно с уменьшением нагрузки на работников антимонопольных органов, вследствие сокращения количества контролируемых сделок, возрастет качество антимонопольных процедур, а следовательно, и в целом госу-

дарственного антимонопольного контроля. Кроме того, в процессе осуществления контрольной деятельности за процессами экономической концентрации появится возможность выдавать не только поведенческие, но и структурные предписания, что было практически невозможно в период действия Закона РСФСР «О конкуренции...».

В новом законе «О защите конкуренции» детально прописана процедура рассмотрения дел о нарушениях антимонопольного законодательства, определен перечень лиц, участвующих в рассмотрении дел о нарушении антимонопольного законодательства, иных участников процесса, их права и обязанности, а также порядок обжалования в суде актов антимонопольного органа, принятых по результатам рассмотрения дел.

Существенные изменения коснулись и положений, запрещающих органам государственной власти Российской Федерации и органам местного самоуправления издавать акты или совершать действия, направленные на ограничение конкуренции. К числу таких органов в законе отнесены Центральный банк Российской Федерации, а также государственные внебюджетные фонды. Законодателем введено определение государственной помощи как произвольного предоставления индивидуальных льгот и преимуществ отдельным хозяйствующим субъектам, а также порядок предоставления такой помощи.

В новом законе устанавливаются единые антимонопольные требования к проведению всех видов торгов (конкурсов, аукционов) органами государственной власти и органами местного самоуправления. Кроме того, устанавливается конкурсный отбор финансовых организаций субъектами естественных монополий.

В новом законе уточняется понятийный аппарат антимонопольного законодательства. В частности, вводится понятие согласованных действий, что позволит доказывать в суде факт осуществления согласованных действий хозяйствующими субъектами при осуществлении ценового параллелизма, а также раздела рынка по территориальному принципу.

Одним из основных нововведений является понятие «коллективного доминирования» на отдельных товарных рынках. При этом в законе определены качественные признаки рынков, на которых возможно коллективное доминирование. Кроме того, впервые в российской антимонопольной практике законодательно установлен перечень нарушений «per se», то есть запретов, из которых не могут быть сделаны исключения, а нарушение запретов «per se» не может быть разрешено антимонопольным органом или судом.

В антимонопольное законодательство РФ также входят:

ФЗ «О рекламе», ФЗ «О естественных монополиях», Указы Президента РФ, Постановления Правительства РФ, нормативно-правовые акты субъектов и органов местного самоуправления.

Основным органом, регулирующим деятельность субъектов в конкурентной среде, является Федеральная антимонопольная служба – федеральный орган исполнительной власти, в ведении которого находится контроль и надзор за соблюдением законодательства о конкуренции, о естественных монополиях, госзакупках и рекламе. Данная служба создана в соответствии с указом Президента России №314 от 9 марта 2004 г.

Антимонопольная служба – одно из важнейших звеньев экономического блока Правительства, находится в прямом подчинении Правительства России.

ФАС России призвана обеспечить свободу конкуренции и ограничение монополистической деятельности в рамках единого экономического пространства Российской Федерации.

Деятельность ФАС России направлена на развитие конкуренции и предпринимательства, обеспечение равного доступа к товарам и услугам субъектов естественных монополий и развитие конкуренции в их потенциально конкурентных видах деятельности, повышение благосостояния граждан.

ФАС России осуществляет свою деятельность непосредственно, а также через свои территориальные органы в 75 субъектах Российской Федерации.

ФАС России:

- пресекает нарушения антимонопольного законодательства;
- контролирует деятельность всех органов государственной власти на их соответствие конкурентному законодательству;
- оценивает последствия коммерческих сделок, оказывающих существенное влияние на состояние рынков;
- проводит мониторинг рынков на предмет изучения состояния конкуренции;
- проводит контроль деятельности естественных монополий;
- пресекает нарушения законодательства о естественных монополиях;
- контролирует соблюдение равного доступа к товарам и услугам субъектов естественных монополий;
- вырабатывает предложения по реформированию субъектов естественных монополий с целью обеспечения большей прозрачности их деятельности;
- предупреждает, выявляет и пресекает появление ненадлежащей рекламы, способной ввести потребителей в заблуждение или нанести вред их здоровью;
- осуществляет контроль в сфере размещения заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для федеральных государственных нужд.

ТЕМА 2.

Значение конкурентной среды в разработке стратегии организации

2.1. Факторы воздействия на фирму

В управленческой мысли представление о значении внешнего окружения и необходимости учитывать силы, внешние по отношению к организации, появилось в конце 50-х гг. Это стало одним из важнейших вкладов системного подхода в науку управления, поскольку подчеркивалась необходимость для руководителя рассматривать свою организацию как целостность, состоящую из взаимосвязанных частей, в свою очередь связанных с внешним миром. Ситуационный подход позволил расширить теорию систем за счет разработки концепции, согласно которой наиболее подходящий в данной ситуации метод определяется конкретными внутренними и внешними факторами, характеризующими организацию и влияющими на нее соответствующим образом.

Сегодняшние изменения во внешнем мире заставили обратить на внешнюю среду еще большее внимание, чем когда-либо. Даже если бы изменения не были столь значительны, руководителям все равно пришлось бы учитывать среду, поскольку организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые могут повлиять на его организацию. Более того, он должен предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия.

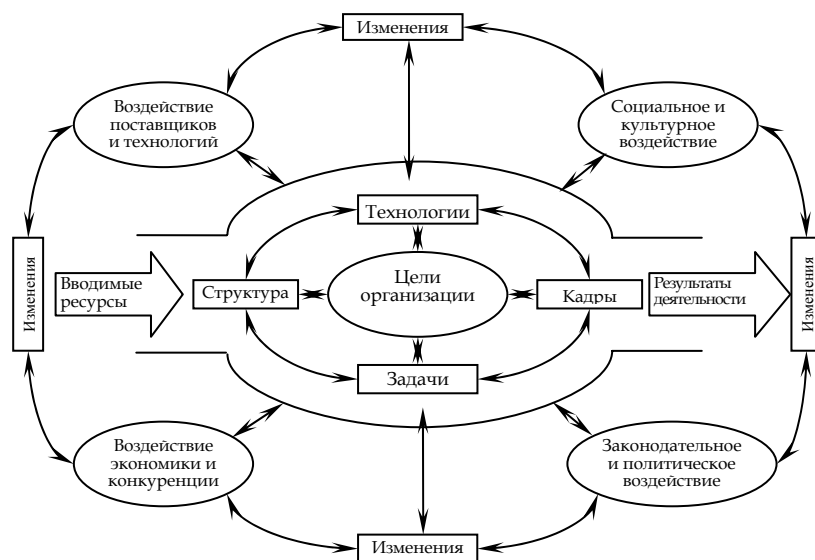


Рис. 2.1. Модель влияния непредвиденных обстоятельств на организацию

Первая проблема, с которой сталкивается руководитель, желающий исходить из принципа открытых систем, – определение внешней среды.

Один из способов определения окружения и облегчения учета его влияния на организацию состоит в разделении внешних факторов на две основных группы.

Среда прямого воздействия (микросреда) включает факторы, которые непосредственно влияют на организацию и испытывают на себе прямое же влияние операций организации. К этим факторам следует отнести поставщиков, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов.

Под **средой косвенного воздействия** (макросреда) понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но тем не менее сказываются

на них. Здесь речь идет о таких факторах, как состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Руководство зачастую вынуждено опираться на предположения о такой среде, основываясь на неполной информации, в попытках спрогнозировать возможные последствия для организации. Основные элементы среды косвенного воздействия могут быть разделены на четыре основные группы:

- политические и правовые;
- экономические;
- социальные и культурные;
- технологические.

Политические и правовые факторы. Различные факторы законодательного и государственного характера могут влиять на уровень существующих возможностей и угроз в деятельности организации. Национальные и иностранные правительства могут быть для ряда организаций основными регуляторами их деятельности, источниками субсидий, работодателями и покупателями. Это может означать, что для данных организаций оценка политической обстановки может быть наиболее важным аспектом анализа внешней среды. Такая оценка осуществляется через детализацию политических и правовых факторов, воздействующих на организацию.

Экономические факторы. Существует множество экономических факторов, которые могут воздействовать на организацию. Например, насколько доступен кредит, какое влияние оказывают курсы обмена валют, сколько придется заплатить налогов и многие другие. На способность организации оставаться прибыльной непосредственное влияние оказывает общее здоровье и благополучие экономики, стадии развития экономического цикла. Макроэкономический климат в целом будет определять уровень возможностей достижения организациями своих экономических целей. Плохие экономические условия снизят

спрос на товары и услуги организаций, а более благоприятные — могут обеспечить предпосылки для его роста.

Социальные и культурные факторы формируют стиль нашей жизни, работы, потребления и оказывают значительное воздействие практически на все организации. Новые тенденции создают тип потребителя и, соответственно, вызывают потребность в других товарах и услугах, определяя новые стратегии организации. Подтверждением этому может служить возросшая обеспокоенность западных потребителей состоянием окружающей среды, на которую некоторые организации ответили применением перерабатываемой упаковки и отказом от использования в производстве хлористых фторуглеводородов.

Технологические факторы. Их влияние на организации часто столь очевидно, что их считают основным двигателем производственного — и шире — социального прогресса. Революционные технологические перемены и открытия последних десятилетий, например, производство с помощью роботов, проникновение в повседневную жизнь человека компьютеров, новые виды связи, транспорта, оружия и многое другое, представляют большие возможности и серьезные угрозы, воздействие которых менеджеры должны осознавать и оценивать. Воздействие технологических факторов можно оценивать как процесс созидания нового и разрушения старого. Ускоряющиеся технологические перемены укорачивают среднюю продолжительность жизненного цикла продукта, поэтому организации должны предугадывать, какие перемены несут с собой новые технологии. Эти перемены могут воздействовать не только на производство, но и на другие функциональные области, например, на кадры (подбор и подготовка персонала для работы с новыми технологиями или проблема увольнения избыточной рабочей силы, высвобождающейся вследствие внедрения новых, более производительных технологических процессов) или на маркетинговые службы, перед которыми ставится задача разработки методов продажи новых видов продукции.

В то время как факторы внешней среды, описанные выше, в той или иной мере влияют на все организации, среда организаций, действующих на международном уровне, отличается повышенной сложностью. Экономика, культура, количество и качество трудовых и материальных ресурсов, законы, государственные учреждения, политическая стабильность, уровень технологического развития для каждой страны свои.

Когда организация начинает вести свои дела за пределами внутреннего рынка, соответствующие процедуры подлежат модификации под те или иные конкретные факторы окружения. Однако анализ факторов международной среды представляет собой трудную насущную задачу.

Управление международным бизнесом распространяется на сферы деятельности, которые связаны с перемещением ресурсов, товаров, услуг, рабочей силы через национальные границы. К перемещаемым ресурсам относятся сырье, капитал, люди и технология. Если говорить о товарах, то это могут быть готовые компоненты, продукты, полуфабрикаты. В разряд перемещаемых услуг попадают бухгалтерский учет, юридическая и банковская деятельность. Перемещаются и специалисты — в первую очередь технические и менеджеры.

Выход на внешний рынок имеет следующие преимущества:

1. Более низкие производственные издержки. Наличие дешевой рабочей силы за рубежом позволяет организации снижать свои издержки. Как следствие, она может тратить на производство товаров и услуг меньше и получать преимущества в ценовой конкуренции.

2. Торговые барьеры. Ограничения на экспорт могут принимать форму налогов или установления предельных уровней по политическим причинам, как в случае, когда США запретили экспорт в СССР наукоемкой технологии в ряде областей. К средствам ограничения импорта относятся тарифы, квоты, стандарты и бюрократические проволочки, функционирование на иностранном рынке дает компании возможность преодолеть такие ограничения.

3. Антитрестовское законодательство. Антитрестовские законы в США ограничивают максимальную долю рынка, которой может располагать компания. В результате наиболее крупные корпорации США сосредоточили свое внимание на международном секторе.

4. Извлечение выгод из возможностей за рубежом. Американские фирмы, занявшись восстановлением экономики Европы после Второй мировой войны, извлекли преимущества – они проникли на новые рынки. Ограниченность жизненного цикла продукта сделала возможным расширение спроса на американскую продукцию в других странах, и в то же время новые технологии иностранных конкурентов «подстегивали» американские фирмы на внутреннем рынке. Высокие темпы развития и потребность в капиталовложениях означают повышенную прибыль на инвестиции в ряде развивающихся стран. Обслуживающие организации, типа банков и бухгалтерско-ревизорских фирм, последовали на международные рынки за своими клиентами.

Чтобы приспособить свои услуги и продукцию к характеристикам того или иного международного окружения, руководители организации должны научиться понимать факторы каждой международной среды. Если они считают, что среда другой страны аналогична внутренней, велика опасность ошибочных посылок и решений.

Первым объектом анализа микроокружения являются потребители, так как основной целью предпринимательской деятельности с точки зрения конкурентоспособности является создание потребителя, т.е. привлечение независимого внешнего субъекта, способного выбирать и готового заплатить за товар. Необходимо понимать, что потребитель хочет, почему, как часто и как он это использует.

Необходимо отметить, что потребители делятся на конечных и институциональных, последних также называют маркетинговыми каналами или каналами распределения. Маркетинговые каналы – это одни из самых стабильных эле-

ментов. Чтобы изменить канал, требуются большие деньги и большие усилия, и этим он в значительной степени отличается, скажем, от цены, которой манипулировать гораздо легче. Основная проблема, которую компаниям приходится решать, – это выбор наиболее подходящего канала. Производитель может выбрать один из четырех типов дистрибуции по своему усмотрению.

1. Прямой. В данном случае производитель не прибегает к услугам посредников, а продает и доставляет свою продукцию непосредственно потребителю.

2. Селективный. Производитель использует ограниченное число посредников, владеющих специальными навыками, которые позволяют им предлагать продукцию на рынке более эффективно.

3. Интенсивный. В качестве основной задачи ставится достижение максимальной экспозиции продукции в точке продаж, и поэтому производитель старается продавать через возможно большее число торговых точек. При таком варианте аспекты обслуживания и послепродажных услуг, как правило, не являются важными. К продуктам, реализуемым по такому варианту, можно отнести сигареты, хлопья для завтрака и чистящие средства.

4. Эксклюзивный. Производитель продает свою продукцию очень ограниченному числу дилеров. Наглядным примером такого подхода является автомобильная отрасль, где посредники в цепи дистрибуции должны обеспечивать заданный уровень запасов машин, послепродажные услуги и т.д., которые соответствуют требованиям производителей; их репутация зависит во многом от сервисной поддержки, оказываемой дистрибьюторами.

Поставщики. Некоторые организации зависят от непрерывного притока материалов. Невозможность обеспечить поставки в нужных объемах может создать для них большие трудности. Однако запасы связывают деньги, ко-

торые приходится расходовать на материалы и хранение, а не на другие нужды.

Основная цель анализа поставщиков – найти наиболее дешевые и качественные комплектующие изделия. Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависят эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта.

Капитал. Для роста и процветания фирме нужны поставщики не только материалов, но и капитала. Таких потенциальных инвесторов несколько: банки, программы федеральных учреждений по предоставлению займов, акционеры и частные лица, акцептующие векселя компании или покупающие ее облигации. Как правило, чем лучше дела у компании, тем выше ее возможности договориться с поставщиками на благоприятных условиях и получить нужный объем средств.

Трудовые ресурсы. Адекватное обеспечение рабочей силой нужных специальностей и квалификации необходимо для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей, т.е. для эффективности организации как таковой. Без людей, способных эффективно использовать сложную технологию, капитал и материалы, все перечисленное имеет мало проку. Развитие ряда отраслей в настоящее время сдерживается нехваткой нужных специалистов.

Законы и государственные органы. В рыночной экономике взаимодействие между субъектами экономических отношений подпадает под действие многочисленных правовых ограничений. Каждая организация имеет определенный правовой статус, являясь единоличным владением, компанией, корпорацией или некоммерческой корпорацией, и именно это определяет, как организация может вести свои дела и какие налоги должна платить. Состояние законодательства час-

то характеризуется не только его сложностью, но и подвижностью, а иногда даже неопределенностью.

Государственные органы. Организации обязаны соблюдать не только федеральное законодательство и законодательство субъектов, но и требования органов местного самоуправления. Эти органы обеспечивают принудительное выполнение законов в соответствующих сферах своей компетенции, а также вводят собственные требования, зачастую также имеющие силу закона.

Конкуренты. Это внешний фактор, влияние которого невозможно оспаривать. Наиболее влиятельная конкурентная сила (или силы) определяет прибыльность отрасли и, таким образом, имеет важнейшее значение в формировании стратегии.

Новые конкуренты привносят на рынок новые производственные мощности, чтобы войти на рынок, занять свою долю рынка и получить доступ к существенным ресурсам. При оценке угрозы появления новых конкурентов необходимо руководствоваться понятием «барьер входа в отрасль», высоту которого следует учитывать как организациям, находящимся внутри отрасли (для них чем выше барьер, тем лучше), так и организациям, которые предполагают осуществить выход в новую отрасль (для них чем он ниже, тем лучше). Входные барьеры обычно не позволяют 70% фирм пережить первый год существования. Высота барьера определяется следующими факторами:

1. Экономика масштабов. Обычно организации, впервые появившиеся на рынке, начинают деятельность по сбыту нового продукта в масштабах существенно меньших, нежели его традиционные производители. Поэтому их производственно-сбытовые издержки выше, что обуславливает при примерном равенстве рыночных цен получение меньшей прибыли, а может быть и убытки. Готова ли организация, ради освоения нового бизнеса, пойти на это?

2. Привычность марки товара. Потребители конкретных товаров ориентированы на приобретение товаров определенных марок. Новым производителям необходимо сделать свою

марку популярной среди новых потребителей. Зачастую это очень сложная задача.

3. Фиксированные затраты, связанные с входом в новую отрасль (следование новым стандартам, требованиям дизайна и др.).

4. Затраты на новые основные фонды, которые во многих случаях требуется создавать для выпуска нового продукта.

5. Доступ к системе товародвижения. Традиционные производители данной отрасли могут создать барьеры для новых производителей на пути их проникновения в функционирующие сбытовые сети.

6. Доступ к отраслевой системе снабжения. В данной области существуют те же барьеры, что и в случае с системой товародвижения.

7. Отсутствие опыта производства данного вида продукта, вследствие чего себестоимость продукта в общем случае выше, чем у традиционных производителей данной отрасли.

8. Возможные ответные действия предприятий отрасли, направленные на защиту своих интересов. Например, отказ в продаже необходимых патентов, лоббирование в правительстве и местных структурах власти своих интересов, в результате чего традиционные производители могут иметь налоговые и другие льготы, а доступ на рынок новых товаропроизводителей будет затруднен.

Успешный дебют возможен только при изначальном выборе компанией правильной линии поведения. Это относится не только к запуску бизнеса, но и к расширению сферы деятельности уже созданной фирмы.

Дебют – это начальная стадия тактического цикла, основной задачей которого является мобилизация конкурентного потенциала. Для преодоления потребительских барьеров новым предпринимателям следует подготовиться к серьезным затратам на ведение неценовой и ценовой конкуренции, при том что сроки окупаемости таких затрат не могут быть рассчитаны заранее с достаточной определенностью.

Можно выделить следующие виды дебютных ситуаций:

- ✓ стратегически обусловленный дебют (его иногда некорректно называют дебютной стратегией) – определяется жестким следованием руководства компании стратегическому выбору стереотипов конкурентного поведения, направлений и полей конкуренции. Подобные дебюты отличаются заданностью и отсутствием маневренности в тактическом поведении субъектов бизнеса;
- ✓ маневренный тактический дебют. Оперативно разрабатывая и планируя тактику конкурентного поведения компании, ее руководство допускает, что дебютная ситуация может не вписаться в утвержденную стратегию конкурентного поведения данной компании, что придает самому дебюту маневренный характер. Конкурентные преимущества, достигнутые в ходе таких маневров, часто невозможно определить на предстартовой стадии;
- ✓ конъюнктурный дебют – часто оказывается не обусловленным напрямую ни стратегией, ни утвержденной тактикой поведения субъектов бизнеса: решения о вхождении в дебютную ситуацию и о проведении действий принимаются мгновенно, под воздействием конъюнктурных изменений, осмысленных руководством предпринимательской фирмы;
- ✓ хулиганский дебют. Такой вид дебюта состоит в постоянном выдвижении субъектами бизнеса разнообразных угроз внешнему окружению, демонстрирующих готовность данного субъекта бизнеса немедленно вступить в столкновение и борьбу с соперниками (и, разумеется, одержать победу).

Роль дебютанта всегда включает иницилирующее начало, поэтому стартовая инициатива новых предпринимателей должна оказаться заметной. Инициативная форма дебютных действий может при необходимости сопровождать использование различных методов конкуренции. Ее наличие является *первым правилом* удачного дебюта.

Обычно новые предприниматели вынуждены действовать рискованно, агрессивно, однако все они обязаны соблю-

дать корректность. Агрессивный характер дебюта представляет собой *второе правило* конкурентного поведения.

Дебютируя, компаниям стоит обратить внимание не только на создание и удержание инициативы, но и на мобилизацию инвестиционных и финансовых ресурсов, собственного или чужого опыта и «ноу-хау», организационных усилий в сферах производства, маркетинга и сбыта товаров/услуг, возможностей защиты своих достижений от несанкционированного копирования. Поэтому *третье правило* удачного дебюта состоит в обеспечении предпринимательской фирмой высокой дебютной энергетики.

Энергетическая мобилизация может быть эффективной, если она опирается на готовый к мобилизации ресурсный и конкурентный потенциал предпринимательской фирмы. *Четвертое правило* удачного дебюта – стартовая конкурентоспособность компании.

Пятое правило – скоростное маневрирование. Дебютанту приходится все время опережать старожилов рынка. На ожидание «манны небесной» времени нет.

Шестое правило удачного дебюта – отсутствие скромности и страха перед неизвестностью, неуверенности в собственных силах и чрезмерной почтительности к «звездам» местного, локального и национального рынков.

В качестве *седьмого правила* выступает придание большого значения предпринимательской интуиции. Опыт ведения дел приходит позднее, но дебютантам лучше приобретать его, обучаясь на чужих ошибках, а не на собственных.

Восьмым правилом является наличие чувства меры у прагматически мотивированных новых предпринимателей или приверженцев международных коммуникаций и диверсификации бизнеса.

Девятое правило – сочетание гибкости и последовательности действий, позволяющее совмещать стратегические установки с конъюнктурными маневрами, дожидаясь наиболее подходящих и благоприятных ситуаций для применения «домашних заготовок», и избегать остановок на полпути.

Десятое правило заключается в преодолении ошибок, допущенных на предыдущих этапах исполнения роли компании-дебютанта

Следование правилам удачного дебюта позволяет фирме-дебютанту успешно компенсировать издержки «детского и подросткового возраста». От того, как сыграют свою роль новые предприниматели или условные дебютанты, во многом зависит их конкурентный статус в пору деловой зрелости.

Что касается угрозы замены данного продукта новыми продуктами, то имеется в виду производство новых продуктов, удовлетворяющих ту же потребность, но созданных на основе совершенно новых принципов. Например, в 60-е годы XX века химическая промышленность начала выпуск высокопрочных дешевых пластмасс, которые стали вытеснять металл из машиностроения, строительства и др.

Сила позиции поставщиков во многом определяется типом рынка, на котором действуют поставщики и предприятия отрасли.

Если это рынок поставщиков, когда они диктуют свои условия предприятиям отрасли, то последние находятся в менее выигрышной позиции, по сравнению со случаем, когда они доминируют на рынке (рынок потребителей). Сила позиции поставщиков определяется следующими факторами:

- 1) разнообразием и высоким качеством поставляемых продуктов и предоставляемых услуг;
- 2) наличием возможности смены поставщиков;
- 3) величиной затрат переключения потребителей на использование продукции других поставщиков, обусловленных необходимостью использовать новую технологию и оборудование, решать организационные и другие вопросы.

Сила позиции покупателей. Она, как и в предыдущем случае, во многом определяется типом рынка, на котором действуют предприятия отрасли и покупатели их продукции. Имеются в виду рынки производителя и покупателя, соответ-

ственно. Сила позиции покупателей определяется в первую очередь следующими факторами:

- 1) возможностью переключиться на использование других продуктов;
- 2) затратами, связанными с этим переключением;
- 3) объемом закупаемых продуктов.



Рис. 2.2. Пять конкурентных сил

Рассмотренные группы факторов определяют привлекательность отрасли и целесообразность вести в ней бизнес. Поскольку эти факторы влияют на цены, издержки, инвестиции, то они определяют уровень прибыльности организаций данной отрасли. Исследования, проведенные в указанных направлениях, дадут фирме возможность определить конкурентный «климат», интенсивность соперничества и тип конкурентного преимущества, которым владеет каждый из конкурентов.

В случае если в отрасли существует много организаций-конкурентов, отслеживание деятельности всех этих организаций может представлять достаточно трудоемкую, а зачастую и

ненужную задачу. Поэтому возникает задача сужения круга исследуемых конкурентов, или, другими словами, выявления приоритетных конкурентов.

2.2. Типы конкурентного статуса фирм

В зависимости от своей роли в конкурентной борьбе все организации могут быть разделены на четыре группы: рыночный лидер, претендент, последователь и организация, нашедшая рыночную нишу.

Рыночный лидер – организация с наибольшей рыночной долей в отрасли. Такие организации обычно бывают также лидерами в области ценовой политики, разработки новых продуктов, использования разнообразных распределительных систем, оптимизации затрат на маркетинг.

Для того чтобы остаться рыночным лидером, организация должна действовать на трех фронтах:

- 1) стараться расширить рынок или путем привлечения новых покупателей, или путем нахождения новых сфер применения выпускаемым продуктам;
- 2) стараться увеличить свою рыночную долю, хотя это автоматически не приводит к увеличению величины прибыли, так как цена такого расширения может быть чрезмерно высокой;
- 3) постоянно предохранять свой бизнес от посягательств конкурентов, для чего используются оборонительные стратегии.

Выделяют 6 видов оборонительной стратегии.

Позиционная оборона направлена на создание трудно преодолимых барьеров вокруг своей текущей позиции; в чистом виде редко приводит к успеху, так как должна сопровождаться изменением производственно-сбытовой политики и приспособлением к изменениям внешней среды. Лучшим ме-

тодом обороны является непрерывное обновление выпускаемых продуктов.

Фланговая оборона направлена на защиту наиболее уязвимых мест в позиции организации на рынке, куда в первую очередь могут направить свои атаки конкуренты.

Упреждающая оборона основана на превосходящих действиях, делающих потенциальную атаку конкурентов невозможной или существенно ослабляющих ее, например, предвидя появление на рынке нового конкурента, можно снизить цену на свою продукцию.

Оборона с контрнаступлением используется рыночным лидером, если не дали эффекта упреждающая и фланговая оборонительные стратегии. Лидер может сделать паузу, чтобы увидеть слабые места атакующего конкурента, после чего ударить наверняка (например, противопоставив в рекламе надежность своих изделий недоработкам в новинках конкурента).

Мобильная оборона направлена на распространение своей деятельности на новые рынки с целью создания плацдарма для будущих оборонительных и наступательных действий. Путем расширения рынка организация перемещает фокус своих действий с текущего продукта к более полному пониманию глубинных запросов потребителей, затрагивающих весь спектр технологических и иных возможностей организации. В силу значительности потенциала лидера это делает малоперспективным атаку со стороны конкурентов.

Сжимающаяся оборона основана на «сдаче» ослабленных рыночных территорий конкурентам при одновременной концентрации ресурсов на более значительных и сильных; позволяет экономить ресурсы, рационально использовать средства, отпущенные на маркетинговые действия.

Рыночный претендент – организация в отрасли, которая борется за увеличение своей рыночной доли, за вхождение в число лидеров. Для того чтобы бороться, организация должна обладать определенными преимуществами над рыночным лидером (предлагать лучший продукт, продавать продукт по

более низкой цене и т.д.). В зависимости от прочности позиции на рынке рыночного лидера и своих возможностей рыночный претендент может достигать свои цели, используя различные атакующие стратегии.

Атакующая стратегия – стратегия конкурентной борьбы, используемая рыночным претендентом в борьбе за рынки сбыта.

Выделяют пять типов атакующих стратегий.

Фронтальная атака характеризуется активными действиями на позиции конкурента, попытками превзойти его по сильным аспектам его деятельности (продукты, реклама, цены и т.п.). Для ее реализации организация должна иметь ресурсов больше, чем конкурент, и быть в состоянии вести длительные «боевые действия».

Фланговая атака направлена на слабые места в деятельности конкурентов, концентрирует усилия на получение преимуществ в этих слабых местах; часто проводится неожиданно для конкурентов.

Атака с окружением предполагает атаку со всех направлений, что вынуждает конкурента держать оборону по всем направлениям; применяется, когда рыночный претендент надеется (и имеет возможность) за короткий срок сломить волю конкурента к сопротивлению. Один из вариантов – значительное (на порядок и более) расширение количества модификаций продукта с одновременным резким расширением диапазона цен.

Обходная атака – вид косвенной атаки, реализуемой, как правило, в одном из следующих видов: диверсификация производства, освоение новых географических рынков, осуществление нового скачка в технологии. Достигнув преимуществ на более «легких» рынках, осуществляется атака на основные области деятельности конкурента.

Партизанская атака заключается в небольших периодических атаках в целях деморализации конкурента, развития у него чувства неуверенности (выборочное снижение цен и интенсивное продвижение продукта, использование слабых с

правовой точки зрения мест в деятельности конкурента). Такую стратегию обычно используют небольшие фирмы против более крупных конкурентов. Однако непрерывные партизанские действия – это дорогостоящее удовольствие, которое к тому же для победы должно подкрепляться более массивными атакующими действиями.

Рыночный последователь – организация в отрасли, которая проводит политику следования за отраслевыми лидерами, предпочитает сохранять свою рыночную долю, не принимая рискованных решений.

Однако это не говорит о том, что рыночный последователь должен проводить пассивную политику. Он может выбирать и стратегию расширения своей деятельности, но такую, которая не вызывает активного противодействия со стороны конкурентов.

Преимущества стратегии рыночного последователя заключаются в том, что он может опираться на опыт рыночных лидеров, копировать или улучшать продукты и маркетинговые действия лидера обычно при меньшем уровне инвестиций и риска. Такая стратегия может обеспечить достаточно высокий уровень прибыльности. Рыночные последователи обычно в первую очередь атакуются рыночными претендентами.

Организации, действующие в рыночной нише, обслуживают маленькие рыночные сегменты, которые другие организации-конкуренты или не заметили, или не приняли в расчет. Рыночные ниши могут быть достаточно прибыльными за счет высокого уровня удовлетворения специфических потребностей ограниченного круга клиентов по повышенным ценам. Чтобы снизить риск от деятельности в одной нише, стараются найти несколько ниш. Желательно, чтобы рыночная ниша обладала потенциалом роста, не вызвала интереса у сильных конкурентов и чтобы у организации была сильная поддержка со стороны ее клиентов.

2.3. Типы стратегий конкурентной борьбы

Каждая фирма, как и каждый человек, уникальна. Ее поведение на рынке характеризуется некоторой только ей одной свойственной комбинацией стратегических идей. Тем не менее выбор стратегии диктуется определенными правилами и, в первую очередь, зависит от того, в рамках стандартного или специализированного бизнеса лежит рыночная ниша фирмы.

Существует четыре основных типа стратегии конкурентной борьбы, каждый из которых ориентирован на различные условия экономической среды и разные ресурсы, находящиеся в распоряжении предприятия. Придерживающиеся их фирмы – каждая по-своему, не так как другие, но одинаково удачно – приспособлены к требованиям рынка. И все они нужны для нормального функционирования экономики.

В соответствии с этими стратегиями выделяют следующие типы компаний: виоленты, коммутанты, пациенты и эксплеренты (Л.Г. Раменский).

Виолентная стратегия характерна для фирм, действующих в сфере крупного, стандартного производства товаров и/или услуг. Три важнейших разновидности фирм-виолентов получили запоминающиеся названия: «гордые львы», «могучие слоны» и «неповоротливые бегемоты».

Фундаментальный источник силы придерживающихся данной стратегии фирм заключен в том, что такое производство обычно можно наладить более эффективно и с меньшими издержками, чем изготовление небольших партий сильно отличающихся друг от друга товаров. Кроме того, виоленты используют преимущества, создаваемые широкомасштабными научными исследованиями, развитой сбытовой сетью и крупными рекламными кампаниями.

Стратегия виолентов проста: опираясь на свою гигантскую силу, фирма стремится доминировать на обширном рынке, по возможности вытесняя с него конкурентов. Она привлекает покупателя сравнительной дешевизной и добротностью (средний уровень качества) своих изделий. Причем

забота о покупателе – не благотворительность со стороны гигантов-виолентов, нередко занимающих на рынке позицию монополиста.

Пациентная стратегия типична для фирм, вставших на путь узкой специализации. Она предусматривает изготовление особой, необычной продукции для определенного (чаще узкого) круга потребителей. Свою рыночную силу компании-пациенты черпают в том, что их изделия становятся в той или иной мере незаменимыми для соответствующей группы клиентов. Такая компания старается не расплыться, контролируя небольшую часть обширного рынка, а завоевывает максимальную долю маленького рыночного сегмента. Свои, как правило, дорогие и высококачественные товары она адресует тем, кого не устраивает стандартная продукция.

Смысл этой стратегии состоит не просто в специализации, но в сосредоточении усилий на пользующейся именно ограниченным спросом продукции.

Коммутантная стратегия преобладает при обычном бизнесе в местных (локальных) масштабах. Сила мелкого неспециализированного предприятия состоит в его лучшей приспособленности к удовлетворению небольших по объему (а нередко и кратковременных) нужд конкретного клиента.

Эксплерентная стратегия конкурентной борьбы связана с созданием новых или радикальным преобразованием старых сегментов рынка. Речь идет не просто о совершенствовании товаров и услуг, а о крайне рискованном (но и баснословно выгодном в случае удачи) поиске революционных решений. Примеры придерживавшихся этой стратегии фирм можно найти среди первопроходцев выпуска персональных компьютеров («Эшпл», «Зенит», «Осборн» и др.), биотехнологии («Джинентек»). Главный фактор силы эксплерентов связан с опережением во внедрении принципиальных нововведений. Это послужило основанием для сравнения подобных фирм с «первыми ласточками», раньше других начинающими обживать землю после зимы. Такая компания стремится к

созданию нового рынка и извлечению выгод из первоначально единоличного присутствия на нем.

В чистом виде, однако, наблюдать пионерскую стратегию в мире бизнеса крайне сложно из-за ее кратковременной природы. Дело в том, что до того момента, когда удастся достигнуть решающих успехов, такая фирма больше походит на группу фанатиков-энтузиастов нового направления, чем на коммерческое предприятие.

Вышеперечисленные стратегии возможно сопоставить с **жизненным циклом организации** (рис. 2.3).

Отправной точкой развития только что организованной компании, как правило, служит состояние коммутанта – «серой мыши» экономики. Не обладая ни высокопроизводительным оборудованием, ни специальными познаниями, ни научно-техническими заделами, такая фирма, благодаря верному выбору сферы деятельности, может обеспечить себе устойчивое положение и достаточный уровень прибыли. Если компания окажется гибкой, то постепенно накопит капитал и станет увеличиваться в размерах.

Здесь, однако, ее поджидает первая опасность. Практика показывает, что механическое увеличение размеров без соответствующего изменения стратегии ведет к краху. Простое разрастание вширь оправдывает себя только в эпоху становления отраслей.

«Мышь-переросток» поэтому чаще всего обречена. Чтобы выжить и продолжить развитие, малой фирме надо вовремя превратиться в «хитрую лису» – специализированную компанию-пациента. Если фирма научится делать что-либо существенно лучше других, ей уже не страшны конкуренты. Как бы мощны они ни были, в избранной фирмой сфере специализации им с ней не сравниться.

Компания-лиса растет, укрепляется и занимает все большую часть своего рыночного сегмента: сначала в национальных, а при удаче – и в международных масштабах. Здесь фирму поджидает второй барьер – ограниченные размеры избранной ниши. Чтобы продолжить рост, надо вторгнуться в сферу массового производства.

Это далеко не простой выбор. Ведь вне своей рыночной ниши «лиса» становится значительно более уязвимой для конкурентов. Чаще всего переход к массовому производству оканчивается благополучно, если избранная специализация оказалась очень перспективной.

«Хитрая лиса» превращается в «гордого льва», т.е. в компанию-виолента, удовлетворяющую своей продукцией быстро растущий спрос на какую-то массовую разновидность товаров или услуг. Впрочем, к положению «льва» есть и другой путь: рискованный и мало кому покоряющийся путь прорывного научно-технического прогресса.

В случае успеха занятая такой деятельностью компания-эксплерент («первая ласточка») оказывается на волне динамично растущего спроса. Так, знаменитая фирма «Эппл», начав с карликовых размеров и обогнав сотни фирм, выдвинулась в корпоративную элиту США благодаря изобретению персонального компьютера.

Далее эволюция фирмы продолжается в рамках виолентной стратегии. Динамичное состояние «гордого льва» постепенно сменяется ролью «могучего слона». Дело в том, что ни одна отрасль экономики не пребывает постоянно в состоянии взрывного роста. Наступает насыщение рынка. Чтобы не стать заложником судьбы единственного товара, фирма проникает во все новые сферы, стремясь везде занять доминирующие позиции.

Положение «могучего слона» очень устойчиво: компания пребывает в нем порой до столетия и даже дольше. Но возможна и дальнейшая – уже неблагоприятная – эволюция в направлении «неповоротливого бегемота».

Сохранив гигантские размеры, такая фирма-бегемот обрывает бесчисленными второстепенными производствами, становится малоуправляемой, окончательно утрачивает динамизм, а вместе с ним и прибыльность. Благодаря огромным размерам и мощи, все это не ведет к немедленному краху: действие развивается десятилетиями, картина меняется еле заметно, как при замедленной съемке. Однако принципиаль-

ных выходов из этой ситуации лишь два. Либо избавление от неэффективных производств путем их ликвидации или распродажи (дезинвестиций) и возвращение к стадии «слона». Либо поглощение более удачливыми конкурентами, знаменующее конец истории фирмы.



Рис. 2.3. Соотношение конкурентных стратегий и стадий жизненного цикла организации

2.4. Кривая опыта

При анализе отрасли необходимо выяснить, существует ли в отрасли опытная кривая (рис. 2.4). Предполагается, что если предприятие накапливает опыт производства продукции, то его реальные затраты без учета инфляции будут уменьшаться предсказуемыми темпами: при удвоении объема выпуска добавленные затраты на единицу продукции уменьшаются на фиксированный процент (обычно между 20 и 30%), который различен для разных отраслей

Опытная кривая является важным понятием для разработки конкурентной стратегии организации, поскольку она выражает суть философии экономии на масштабе производства, которая в течение длительного времени играла ведущую роль при разработке стратегии фирмы.

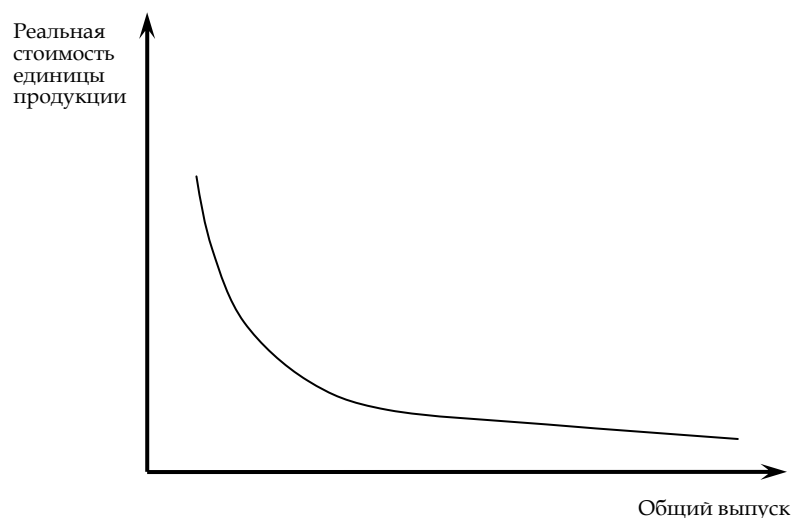


Рис. 2.4. Опытная кривая

Однако насыщение рынков и связанная с этим резкая дифференциация продукции уменьшают значение опытной кривой в формировании стратегий. Кроме того, снижение затрат не всегда обеспечивает конкурентные преимущества, особенно в отраслях, производящих дорогостоящие и престижные товары, товары с низкой эластичностью спроса. Но опытная кривая по-прежнему остается основой стратегии низких издержек производства.

Основными причинами существования опытной кривой являются обучение персонала предприятия, технологические улучшения производства, изменение конструктивных особенностей продукции, эффект масштаба производства. Очевидно, что реализация потенциальной возможности снижения

затрат по мере роста объема производства зависит от менеджмента предприятия.

Для увеличения факторов конкурентоспособности мало опытной кривой, необходимо провести анализ всех факторов, влияющих на организацию. Часто такой анализ проводят по сферам деятельности.

2.5. «Цепочка ценностей» М. Портера

Одной из основополагающих систем является «цепочка ценностей» М. Портера (рис. 2.5). М. Портер считает, что выявить сильные и слабые стороны деятельности предприятия невозможно, если рассматривать предприятие в целом, поскольку его конкурентные преимущества формируются в ходе многосторонней деятельности: в процессе проектирования, производства, маркетинга, при выполнении вспомогательных функций. В «цепочке ценностей» деятельность предприятия делится на две части:

- первичную деятельность (материально-техническое снабжение, производство, маркетинг и сбыт);
- вторичную деятельность (развитие технологий, управление персоналом, управленческая инфраструктура).

Каждый из видов деятельности может способствовать снижению затрат и повышению конкурентоспособности. Исследуя процесс шаг за шагом, можно определить, где предприятие конкурентоспособно, а где – уязвимо. Но деятельность предприятия должна рассматриваться не просто как сумма отдельных ее видов. Существенную роль играют возникающие при этом связи. «Подгонка» друг к другу отдельных видов деятельности, хотя и связана со значительными затратами, однако является одним из важнейших факторов повышения конкурентоспособности предприятия. Особую роль в этом играют информационные технологии – мощный инструмент улучшения управления при согласовании различных видов деятельности (см. пункт 6.3).

Вспомогательная деятельность	Структура, планирование, финансы, юридическое обслуживание				
	Технологическое развитие				
	Людские ресурсы, управление и развитие				
Основная деятельность	Запасы Материалы Персонал	Производство	Хранение и распределение продукции	Маркетинг и сбыт	Дилерская поддержка и сервис

Рис. 2.5. «Цепочка ценностей» Портера

Адекватное управление связями может стать источником конкурентного преимущества. Для достижения конкурентного преимущества следует подходить к «цепочке ценностей» как к системе, а не как к набору компонентов. Проводя перестановки, совершенствуя или исключая из «цепочки ценностей» отдельные элементы, можно повысить конкурентоспособность фирмы.

Таким образом, в процессе формирования цепочки ценностей проявляется отдельная целевая установка на наращивание фирмой своих конкурентных преимуществ.

Достижение конкурентоспособности преследует также операционная эффективность, означающая выполнение сходных видов деятельности лучше, чем это делают конкуренты, и включающая оценку эффективности. Она опирается на ряд видов практической деятельности, позволяющих компании лучше использовать имеющиеся факторы производства, например за счет снижения брака продукции или более быстрой разработки лучших продуктов. Конкуренция в операционной эффективности сдвигает границу производительности все выше, существенно поднимая этот предел для каждого. Но несмотря на то, что это состояние приносит повышение операционной эффективности в целом, это не означает относительного улучшения положения каждого.

ТЕМА 3.

Конкурентоспособность товара

3.1. Жизненный цикл товара (по матрице БКГ)

В настоящее время предприятия все большее значение придают проведению исследований позиции товара на рынке, в соответствии с этим необходимыми являются исследования жизненного цикла товара. Рассмотрим жизненный цикл товара, основываясь на матрице Бостонской консультационной группы (БКГ), в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар-«проблема»), рост (товар-«звезда»), зрелость (товар-«дойная корова») и спад (товар-«собака»). При этом денежные потоки и прибыль предприятия также меняются: отрицательная прибыль сменяется ее ростом и затем постепенным снижением.

Номенклатура выпускаемой предприятием продукции анализируется на основе данной матрицы, т.е. определяется, к какой позиции указанной матрицы можно отнести каждый вид продукции предприятия.

Считается, что каждый из квадрантов матрицы описывает существенно различные ситуации, требующие особого подхода с точки зрения проводимой политики.

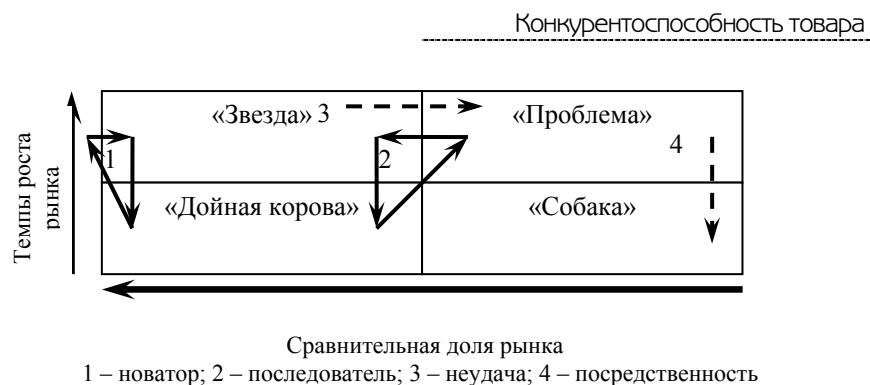


Рис. 3.1. Матрица Бостонской консультационной группы

Преимущество или отличие от простой модели жизненного цикла товара (отрасли) заключается в комплексном рассмотрении определенного набора продуктов, которые могут находиться на разных стадиях жизненного цикла, и выработке рекомендаций относительно перераспределения финансовых потоков между продуктами.

Новые продукты чаще появляются в растущих отраслях и имеют статус *«товара-проблемы»*. Такие продукты могут оказаться очень перспективными, но они нуждаются в существенной финансовой поддержке центра. Пока эти продукты ассоциируются с большими отрицательными финансовыми потоками, остается опасность, что они не смогут стать товарами-«звездами». Главный стратегический вопрос, представляющий известную сложность, — когда прекратить финансирование этих продуктов и исключить их из корпоративного портфеля? Если это сделать слишком рано, то можно потерять потенциальный товар-«звезду». В категорию товаров-«звезд» могут попасть как новые продукты, так и новые товарные марки продукции предприятия. Риск финансовых вложений в эту группу наиболее велик.

Товары-«звезды» – это рыночные лидеры, находящиеся, как правило, на пике своего продуктового цикла. Они сами приносят достаточно средств, для того чтобы поддерживать

высокую долю динамично развивающегося рынка. Но несмотря на стратегически привлекательную позицию данного продукта, его чистый денежный доход достаточно низок, так как требуются существенные инвестиции для обеспечения высоких темпов роста, чтобы воспользоваться опытной кривой. У менеджеров существует искушение уменьшить инвестиции в целях увеличения текущей прибыли, однако это может оказаться недальновидным, так как в долгосрочной перспективе данный продукт может превратиться в товар «дойную корову». В этом смысле важны будущие доходы товара-«звезды», а не текущие.

Когда темп роста рынка замедляется, товары-«звезды» становятся «дойными коровами». Это продукты, или бизнес-единицы, занимающие лидирующие позиции на рынке с низким темпом роста. Их привлекательность объясняется тем, что они не требуют больших инвестиций и обеспечивают значительные положительные денежные потоки. Такие бизнес-единицы не только окупают себя, но и обеспечивают фонды для инвестирования в новые проекты, от которых зависит будущий рост предприятия. Для того чтобы феномен товаров «дойных коров» в полной мере использовался в инвестиционной политике предприятия, необходимо компетентное управление продуктами, особенно в сфере маркетинга. Конкуренция в стагнирующих отраслях очень жесткая. Поэтому необходимы постоянные усилия, направленные на поддержание доли рынка и поиск новых рыночных ниш.

Товары-«собаки» – это продукты, которые имеют низкую долю рынка и не имеют возможностей роста, так как находятся в непривлекательных отраслях (в частности, отрасль может быть непривлекательной из-за высокого уровня конкуренции). Чистые денежные потоки у таких бизнес-единиц нулевые или отрицательные. Если нет особых обстоятельств (например, данный продукт является дополняющим для товара «дойной коровы» или «звезды»), то от этих бизнес-единиц следует избавляться. Однако иногда корпорации сохраняют в

своей номенклатуре такие продукты, если они относятся к «зрелым» отраслям. Емкие рынки «зрелых» отраслей в определенной степени защищены от резких колебаний спроса и крупных нововведений, в корне меняющих предпочтений потребителей, что позволяет поддерживать конкурентоспособность продукции даже в условиях малой доли рынка (например, рынка бритвенных лезвий).

Таким образом, желаемая последовательность развития продуктов следующая:

«Проблема» → «Звезда» → «Дойная корова» [и если неизбежно] → «Собака»

Но кроме стандартных последовательностей, в корпоративном портфеле могут быть, например, такие траектории:

- «траектория новатора». Инвестируя в НИОКР средства, получаемые от продажи товаров-«дойных коров», предприятие выходит на рынок с принципиально новым товаром, который занимает место «звезды»;

- «траектория последователя». Средства от продажи товаров-«дойных коров» инвестируются в товар-«проблему», на рынке которого доминирует лидер. В данной ситуации фирма выбирает агрессивную стратегию наращивания доли рынка, и товар-«проблема» превращается в «звезду»;

- «траектория неудачи». Вследствие недостаточного инвестирования товар-«звезда» утрачивает лидирующие позиции на рынке и становится товаром-«проблемой»;

- «траектория перманентной посредственности». Товару-«проблеме» не удается увеличить свою долю рынка, и он вступает в следующую стадию (товар-«собака»).

Суть анализа позиции продукта с применением матрицы БКГ заключается в определении того, у каких номенклатурных позиций изъять ресурсы (изымают у «дойной коровы») и кому их передать (отдают «звезде» или «проблеме»).

3.2. Ценность товара для потребителя

Почему покупатель выбирает тот, а не иной продукт? Как склонить его к выбору определенного товара или услуги? Подобные вопросы играют центральную роль в коммерческой деятельности каждой фирмы. А для всей рыночной экономики в целом они равносильны принципиальному вопросу о том, какие товары будут производить в данной стране. Из этого вытекает следующий вопрос: нужны ли исследования успешной компании? Ответ неочевиден. Есть вполне успешные компании, все еще работающие (и успешно!) по принципу «бери больше, кидай дальше». И есть достаточное количество фирм, активно занимавшихся продвижением своего продукта, показывавших неплохие финансовые результаты, но, тем не менее, затем обанкротившихся. Многое зависит от направленности маркетинговой политики компании и возможного переноса акцента всей маркетинговой деятельности предприятия с продукта на покупателя.

4 P	4 C
Product (продукт)	Consumer (потребитель)
Place (место)	Cost (стоимость)
Price (цена)	Convenience (удобство)
Promotion (продвижение)	Communication (коммуникации)

Надо сказать, что «движение в народ», учет особенностей потребителя на всех этапах производства и реализации товара является сегодня актуальной мировой тенденцией развития маркетинга. Без преувеличения можно сказать, что подобное изменение ориентиров служит доказательством повышения культуры взаимоотношений продавца и покупателя.

Покупатели бывают разные. У каждой фирмы есть свои так называемые текущие покупатели, которые уже приобрели продукт этой компании и с большой вероятностью знают и предпочитают его. Вторую же категорию составляют новые покупатели. С ними дела обстоят сложнее. Во-первых, надо

разобраться, почему они не покупали продукцию рассматриваемой компании раньше. Возможно, они просто не знали о ней либо у них создался в сознании негативный образ. Кроме того, неизвестно, понравится ли им продукт, если они все же его купят.

Конечно, сохранить текущих покупателей куда легче, чем привлечь новых. Последних можно переманить только в случае, если они недовольны аналогичным продуктом конкурирующей фирмы или если у них нет твердой уверенности, что то, чем они пользуются, – лучшее. Однако без них невозможно развитие бизнеса.

В отношении же текущих покупателей действует принцип «не хуже рынка». Это означает следующее.

Если показатель компании по количеству текущих покупателей выше среднего по рынку или равен, то перед ней встает цель удержать его.

Если показатель ниже среднего по рынку, то цель – повысить его до уровня рынка. Однако специалисты констатируют, что, как правило, повышение не может быть более 10% от текущего значения.

Вполне понятно, что цели продаж признаются достижимыми только в случае, если на рынке реально удержать необходимое количество текущих покупателей и привлечь достаточно новых.

Необходимо обратить внимание на то, что конкурентоспособность связана не с отличными характеристиками товара как таковыми, а с его привлекательностью для делающих покупку клиентов. Какими критериями руководствуется покупатель при выборе того или иного товара? Максимальная цена товара, которую покупатель считает для себя выгодным заплатить за данный товар, выражает потребительскую ценность, а конкурентоспособность продукта определяется степенью притягательности для совершающего реальную покупку потребителя.

В истории бизнеса немало примеров, когда товары, получавшие наивысшие оценки экспертов, не нравились потре-

бителям. Хрестоматийной иллюстрацией этого может служить кинематограф: фильмы-победители престижных фестивалей почти никогда не бывают кассовыми. Вместе с тем не следует ставить знак равенства между массовостью продаж и сильной конкурентоспособностью товара – это, хотя и связанные, но не тождественные понятия. Во-первых, не устраивающие клиентов (и следовательно, неконкурентоспособные) продукты могут активно продаваться при дефиците или отсутствии выбора. Слабость их конкурентных позиций объективно существует, но проявится, только если на рынке реально появятся более хорошие товары. Во-вторых, вполне конкурентоспособные товары могут быть ориентированы на узкие слои потребителей. Они хороши, но не для всех (как, скажем, автомобили с ручным управлением, предназначенные для инвалидов). А потому никогда не будут пользоваться массовым спросом.

Запас конкурентоспособности товара – разность между потребительской ценностью товара и той ценой, за которую он был реально куплен. Для потребителя представляет собой неоплаченную, доставшуюся ему даром долю потребительской ценности. Для поставщика – является количественной мерой конкурентоспособности его товара.

Принцип компенсации для товаров – закономерность, состоящая в том, что стремление придать товару наилучшие характеристики в одних отношениях заставляет в какой-то мере поступаться его достоинствами в других отношениях.

Принцип компенсации для фирм – закономерность, заключающаяся в том, что приспособление фирмы к обслуживанию определенных рыночных сегментов, как правило, происходит ценой утраты других рыночных сегментов или уменьшения возможности добиваться успеха на них.

В качестве потребителей выпускаемых фирмой товаров и услуг могут выступать либо частные лица, либо другие фирмы (по-иному их называют институциональными потребителями). Более просто и наглядно ценность товара для потребителя выступает во втором случае. Дело в том, что фирма-

покупатель, как и фирма-производитель, является коммерческой, т.е. действующей ради получения прибыли. Ценность любого приобретаемого фирмой товара поэтому прямо зависит от той прибыли, которую его использование может ей принести, и может быть точно выражена в рублях и копейках.

У каждого конкурентоспособного товара цена реализации ниже потребительской ценности. Для потребителя неоплаченная часть потребительской ценности равна полученной им от использования товара дополнительной прибыли. Для поставщика она соответствует «запасу конкурентоспособности» его продукции.

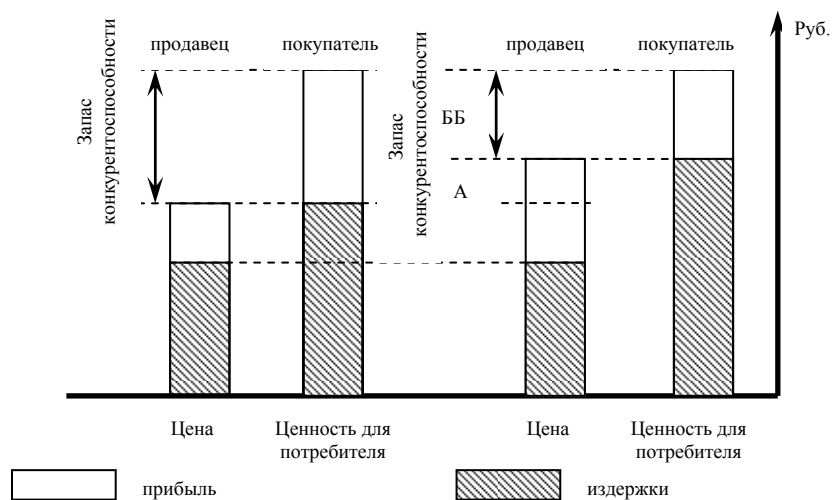


Рис. 3.2. Взаимосвязь ценности для потребителя, цены и конкурентоспособности

При этом потребитель однозначно заинтересован в том, чтобы неоплаченная им доля была как можно больше. Отношение же поставщика к этой величине двойственное. С одной стороны, он также выигрывает от ее больших размеров: значительный запас конкурентоспособности гарантирует, что

будет куплен именно его товар, а не продукция других фирм. С другой стороны, поднимая продажную цену (на рис. 3.2 с уровня А до уровня Б) и, значит, снижая запас конкурентоспособности, он непосредственно увеличивает свою прибыль.

Что именно предпочтет поставщик – получить более высокую прибыль или увеличить запас конкурентоспособности, – зависит от конкретной ситуации на рынке.

3.3. Пути повышения конкурентоспособности товара

Рассмотрим теперь более подробно, каким образом фирма-производитель способствует получению потребителем прибыли и, следовательно, добивается высокой конкурентоспособности своей продукции (рис. 3.3).

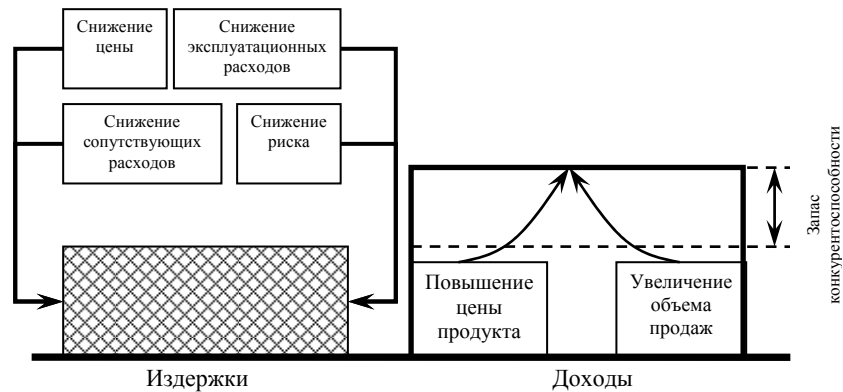


Рис. 3.3. Факторы повышения конкурентоспособности

Как известно, прибыль представляет собой разность валового дохода и валовых издержек. Или, другими словами, сумму всех денежных поступлений, полученных в результате деятельности компании, за вычетом тех расходов, которые эта деятельность потребовала.

Поэтому прибыль может быть увеличена за счет двух факторов: либо путем снижения издержек, либо с помощью повышения дохода.

Издержки потребителя могут быть снижены в результате:

- 1) понижения цены потребляемого товара;
- 2) уменьшения стоимости его доставки, установки, наладки и т.п.

Эти два варианта настолько очевидны, что не требуют комментариев. Чем дешевле достались потребителю сырье, комплектующие изделия или используемое оборудование, а также чем меньше были сопутствовавшие покупке расходы, тем ниже его издержки.

3) Сокращения стоимости эксплуатации продукта. Затраты на большинство видов сложного оборудования и на некоторые простые продукты не завершаются в момент их покупки. Автомобиль, например, требует ухода, обслуживания, ремонта, может изнашиваться с разной скоростью и т.д. Электролампы имеют разный срок службы, а смазочные материалы – в разной степени защищают трущиеся детали от износа. Поставляя товар, снижающий расходы при эксплуатации, производитель уменьшает издержки фирмы-потребителя.

4) Снижения риска изготовления некачественного конечного продукта. За счет высокого качества комплектующих может быть ослаблена опасность выпуска некачественного продукта и снижены вызванные этим издержки на гарантийный ремонт и замену брака. Более того, маловероятным станет полный провал товара на рынке (невозможность реализовать товар).

Столь же важное влияние, как издержки, на уровень прибыльности фирмы-потребителя оказывает повышение валового дохода, вызванное использованием данного товара.

В частности, доход потребителя может вырасти:

- 1) Из-за повышения цен на его готовую продукцию в случае, если использованные комплектующие:
 - а) позволили повысить качество;

- б) дали возможность выпустить принципиально новую продукцию;
 - в) позволили произвести продукт, более соответствующий запросам потребителей;
 - г) повысили престижность продукции.
- 2) Из-за роста количества продаваемых товаров (услуг).

В прямой связи со способами повышения конкурентоспособности находятся базисные стратегии и два основных метода ведения конкурентной борьбы.

Существует множество направлений достижения конкурентных преимуществ, или деловых стратегий, но наиболее общими являются:

- лидерство в издержках (себестоимости продукции);
- дифференциация продукции;
- фокусирование (концентрация).

Данные направления М. Портер называет базовыми стратегиями, имея в виду их универсальную применимость (рис. 3.4).

Вся отрасль	1) Лидерство в издержках	2) Дифференциация продукции
Конкурентный охват		
Сегмент рынка	3а) Фокусирование на издержках	3б) Фокусирование на дифференциации продукции
	Низкие издержки продукции	Дифференциация

Рис. 3.4. Базовые стратегии

Стратегия лидерства в издержках направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет низких затрат на некоторые важные элементы товара или услуги и соответственно более низкой себестоимости, по сравнению с конкурен-

тами. Цель заключается в том, чтобы поддерживать преимущества перед конкурентами по затратам и получать больше прибыли. Ценовое лидерство достигается, если предприятие осуществляет контроль над значительной долей рынка или использует другие преимущества, такие как доступ к источникам сырья, уникальное оборудование, наличие в отрасли опытной кривой и т.д.

В противоположность стратегии лидерства в издержках, стратегия дифференциации продукции ориентирована на обслуживание всего рынка стандартизованного товара, стратегия дифференциации направлена на изготовление особой продукции, являющейся модификацией стандартного изделия. Такая продукция предназначена для потребителей, которых не устраивает стандартная продукция и которые готовы платить за ее уникальность.

Дифференциация продукции, или, другими словами, обособление товара на рынке, означает способность предприятия обеспечить уникальность и более высокую ценность (по сравнению с конкурентами) продукта для покупателя с точки зрения уровня качества, наличия его особых характеристик, методов сбыта, послепродажного обслуживания.

Она предполагает ясное понимание потребительских нужд и предпочтений, выполнение обязательств перед покупателями, знание собственных возможностей предприятия, осуществление постоянных инноваций. Потенциальной основой дифференциации продукции являются факторы, повышающие ценность продукции для покупателя, в том числе психологическая удовлетворенность.

Вплоть до послевоенного периода из двух методов конкуренции заметно преобладал ценовой. В настоящее время ситуация изменилась и на первые роли вышла неценовая конкуренция. Это связано с рядом обстоятельств. Во-первых, важнейшими субъектами конкуренции стали крупнейшие корпорации. Ценовые схватки между ними оказались невыгодными для всех участников. Дело в том, что каждая из крупных фирм обладает значительными финансовыми ре-

сурсами и может долгое время продавать товары по заниженным ценам. Когда ценовая война наконец заканчивается, и победитель, и побежденные бывают настолько истощены, что находятся на грани (или даже за гранью) банкротства.

Во-вторых, в условиях современной высокоразвитой экономики резко усложнились запросы потребителей. Это открыло простор для неценовой конкуренции – рынок начал благожелательно принимать многочисленные и разнообразные вариации товаров, стало возможным привлекать потребителей повышенным качеством, какими-то особыми свойствами товара и/или услуги и т.п.

В-третьих, выяснилось, что затраты на неценовую конкуренцию при правильном подходе обходятся фирме дешевле, чем расходы на конкуренцию ценовую. Действительно, снижение цен ниже оптимального уровня всегда ведет к уменьшению прибыли, причем к уменьшению тем более сильному, чем больше сокращение цен. Взаимосвязь же между мерами неценовой конкуренции и прибылью куда сложнее. Скажем, хороший рекламный ролик может стоить ровно столько же, сколько плохой. Преимущество первого над вторым вполне может быть достигнуто не за счет более дорогостоящих технических приемов съемки, а за счет лучшей идеи, большей доходчивости и т.д., то есть фактически бесплатно. То же самое касается улучшений товара: пустячное и потому недорогое изменение конструкции, если оно хорошо задумано, может сделать товар более удобным для потребителя. В итоге рост конкурентоспособности будет достигнут без больших издержек.

Стратегию фокусирования, или узкой специализации, можно определить как выбор ограниченной по масштабам сферы хозяйственной деятельности с резко очерченным кругом потребителей. Данная стратегия предполагает концентрацию деятельности предприятия на относительно небольшой целевой группе потребителей, части товарного ассортимента, каком-либо аспекте деятельности. Она радикально отличается от предыдущих стратегий, поскольку основана на

выборе узкой области конкуренции внутри отрасли (рыночной ниши). Ниша рынка может быть определена с точки зрения географической уникальности, специальных требований к использованию продукции или ее особых характеристик, важных только для участников ниши.

Причиной выбора такой стратегии часто является отсутствие или недостаток ресурсов, однако более важная причина – усиление барьеров входа в отрасль или на рынок.

3.4. Ценообразование

Исторически цена всегда была основным фактором, определяющим выбор покупателя. Это положение до сих пор справедливо в бедных странах среди неимущих групп населения применительно к продуктам типа товаров широкого потребления. Фирмы подходят к проблемам ценообразования по-разному. В мелких цены часто устанавливаются высшим руководством. В крупных компаниях проблемами ценообразования обычно занимаются управляющие отделений и управляющие по товарным ассортиментам. Но и здесь высшее руководство определяет общие установки и цели политики цен и нередко утверждает цены, предложенные руководителями нижних эшелонов. В отраслях деятельности, где факторы ценообразования играют решающую роль (аэрокосмическая промышленность, железные дороги, нефтяные компании), фирмы часто учреждают у себя отделы цен, которые либо сами разрабатывают цены, либо помогают делать это другим подразделениям. Среди тех, чье влияние также сказывается на политике цен, управляющие службой сбыта, заведующие производством, управляющие службой финансов, бухгалтеры.

Прежде чем приступить к рассмотрению методик ценообразования, необходимо осознать, **что ценовая политика продавца зависит от типа рынка**. Экономисты выделяют четыре типа рынков, каждый из которых ставит свои проблемы в области ценообразования.

1. Рынок чистой конкуренции – состоит из множества продавцов и покупателей какого-либо схожего товарного продукта, например пшеницы, меди, ценных бумаг. Ни один отдельный покупатель или продавец не оказывает большого влияния на уровень текущих рыночных цен товара. Продавец не в состоянии запросить цену выше рыночной, поскольку покупатели могут свободно приобрести любое необходимое им количество товара по этой рыночной цене. Не будут продавцы запрашивать и цену ниже рыночной, поскольку могут продать все что нужно по существующей рыночной цене. Продавцы на этих рынках не тратят много времени на разработку стратегии маркетинга, ибо, до тех пор пока рынок остается рынком чистой конкуренции, роль маркетинговых исследований, деятельности по разработке товара, политики цен, рекламы, стимулирования сбыта и прочих мероприятий минимальна.

2. Рынок монополистической конкуренции – состоит из множества покупателей и продавцов, совершающих сделки не по единой рыночной цене, а в широком диапазоне цен. Наличие диапазона цен объясняется способностью продавцов предложить покупателям разные варианты товаров. Реальные изделия могут отличаться друг от друга качеством, свойствами, внешним оформлением. Различия могут заключаться и в сопутствующих товарам услугах. Покупатели видят разницу в предложениях и готовы платить за товары по-разному. Чтобы выделиться чем-то, помимо цены, продавцы стремятся разработать разные предложения для разных потребительских сегментов и широко пользуются практикой присвоения товарам марочных названий, рекламой и методами личной продажи. В связи с наличием большого числа конкурентов стратегии их маркетинга оказывают на каждую отдельную фирму меньше влияния, чем в условиях олигополистического рынка.

3. Олигополистический рынок – состоит из небольшого числа продавцов, весьма чувствительных к политике ценообразования и маркетинговым стратегиям друг друга. Товары могут быть схожими (сталь, алюминий) или несхожими (автомобили,

компьютеры). Небольшое количество продавцов объясняется тем, что новым претендентам трудно проникнуть на этот рынок. Каждый продавец чутко реагирует на стратегию и действия конкурентов. Олигополист никогда не испытывает уверенности, что может добиться какого-то долговременного результата за счет снижения цен. С другой стороны, если олигополист повысит цены, конкуренты могут не последовать его примеру. И тогда ему придется либо возвращаться к прежним ценам, либо рисковать потерей клиентуры в пользу конкурентов.

4. При чистой монополии на рынке всего один продавец. Это может быть государственная, частная регулируемая монополия или частная нерегулируемая монополия. В каждом отдельном случае ценообразование складывается по-разному.

Таким образом, в зависимости от типа рынка меняются возможности и проблемы политики цен. За исключением случаев работы на рынках чистой конкуренции, фирмам необходимо иметь упорядоченную методику установления исходной цены на свои товары. На рис. 3.5 представлена **методика расчета цен**, состоящая из шести этапов.

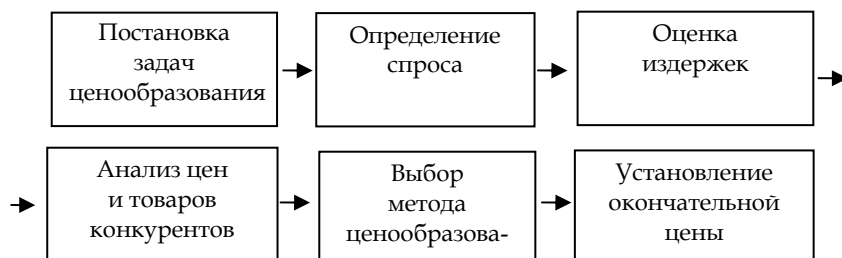


Рис. 3.5. Методика расчета исходной цены

Постановка задач ценообразования

Прежде всего, фирме предстоит решить, какие именно цели она стремится достичь с помощью конкретного товара. Если выбор целевого рынка и рыночное позиционирование

тщательно продуманы, тогда подход к формированию комплекса маркетинга, включая и проблему цены, довольно ясен. Ведь стратегия ценообразования в основном определяется предварительно принятыми решениями относительно позиционирования на рынке.

В то же время фирма может преследовать и другие цели. Чем яснее представление о них, тем легче устанавливать цену. Примерами таких часто встречающихся в практике целей могут быть обеспечение выживаемости, максимизация текущей прибыли, завоевание лидерства по показателям доли рынка или по показателям качества товара.

1) Обеспечение выживаемости. Обеспечение выживаемости становится основной целью фирмы в тех случаях, когда на рынке слишком много производителей и царит острая конкуренция или резко меняются потребности клиентов. Чтобы обеспечить работу предприятий и сбыт своих товаров, фирмы вынуждены устанавливать низкие цены в надежде на благожелательную ответную реакцию потребителей. Выживание важнее прибыли.

2) Максимизация текущей прибыли. Многие фирмы стремятся максимизировать текущую прибыль. Они производят оценку спроса и издержек применительно к разным уровням цен и выбирают такую цену, которая обеспечит максимальное поступление текущей прибыли и наличности и максимальное возмещение затрат. Во всех подобных случаях текущие финансовые показатели для фирмы важнее долгосрочных.

3) Завоевание лидерства по показателям доли рынка. Другие фирмы хотят быть лидерами по показателям доли рынка. Они верят, что компания, которой принадлежит самая большая доля рынка, будет иметь самые низкие издержки и самые высокие долгосрочные прибыли. Добиваясь лидерства по показателям доли рынка, они идут на максимально возможное снижение цен. Вариантом этой цели является стремление добиться конкретного приращения доли рынка.

4) Завоевание лидерства по показателям качества товара. Фирма может поставить себе цель добиться того, чтобы ее товар был самым высококачественным из всех предлагаемых на рынке. Обычно это требует установления на него высокой цены, чтобы покрыть издержки на достижение высокого качества и проведение дорогостоящих НИОКР.

Определение спроса

Любая цена, назначенная фирмой, так или иначе скажется на уровне спроса на товар. Зависимость между ценой и сложившимся в результате этого уровнем спроса представлена кривой спроса. Кривая показывает, какое количество товара будет продано на рынке в течение конкретного отрезка времени по разным ценам, которые могут взиматься в рамках данного отрезка времени. В обычной ситуации спрос и цена находятся в обратной пропорциональной зависимости, т.е. чем выше цена, тем ниже спрос. И соответственно, чем ниже цена, тем выше спрос.

Оценка издержек

Спрос, как правило, определяет максимальную цену, которую фирма может запросить за свой товар. Минимальная же цена определяется издержками фирмы. Компания стремится назначить на товар такую цену, чтобы она полностью покрывала все издержки по его производству, распределению и сбыту, включая справедливую норму прибыли за приложенные усилия и риск.

Виды издержек

Издержки фирмы бывают двух видов — постоянные и переменные. Постоянные издержки (известные также под названием «накладные расходы») — это расходы, которые остаются неизменными.

Переменные издержки меняются в прямой зависимости от уровня производства, числа произведенных единиц товара.

Сумма постоянных и переменных издержек при каждом конкретном уровне производства представляет собой валовые

издержки. Руководство стремится взимать за товар такую цену, которая, как минимум, покрывала бы все валовые издержки производства.

Анализ цен и товаров конкурентов

Хотя максимальная цена может определяться спросом, а минимальная — издержками, на установление фирмой среднего диапазона цен влияют цены конкурентов и их рыночные реакции. Фирме необходимо знать цены и качество товаров своих конкурентов. Добиться этого можно несколькими способами. Фирма может поручить своим представителям произвести сравнительные покупки, чтобы сопоставить цены и сами товары между собой. Она может заполучить прейскуранты конкурентов, закупить их оборудование и изучить его. Она может также попросить покупателей высказаться по поводу того, как они воспринимают цены и качество товаров конкурентов.

Знаниями о ценах и товарах конкурентов фирма может воспользоваться в качестве отправной точки для нужд собственного ценообразования. Если ее товар аналогичен товарам основного конкурента, она вынуждена будет назначить цену, близкую к цене товарам этого конкурента. В противном случае она может потерять сбыт. Если товар ниже по качеству, фирма не сможет запросить за него цену такую же, как у конкурента. Запросить больше, чем конкурент, фирма может, когда ее товар выше по качеству. По существу, фирма пользуется ценой для позиционирования своего предложения относительно предложений конкурентов.

Выбор метода ценообразования

Зная график спроса, расчетную сумму издержек и цены конкурентов, фирма готова к выбору цены собственного товара. Цена эта будет где-то в промежутке между слишком низкой, не обеспечивающей прибыли, и слишком высокой, препятствующей формированию спроса.

Установление окончательной цены

Цель всех предыдущих методик — сузить диапазон цен, в рамках которого и будет выбрана окончательная цена товара.

Предполагаемую цену следует проверить на соответствие установкам практикуемой политики цен. Многие фирмы выработали установки относительно своего желательного ценового образа, предоставления скидок с цены и принятия соответствующих мер в ответ на ценовую деятельность конкурентов.

Фирма устанавливает исходную цену, а затем корректирует ее с учетом различных факторов, действующих в окружающей среде. Выделяют следующие **подходы к проблеме ценообразования**.

1) Установление цен на новый товар. Стратегический подход фирмы к проблеме ценообразования частично зависит от этапов жизненного цикла товара. Особенно большие требования предъявляет этап выведения на рынок. Можно провести различие между установлением цены на подлинную новинку, защищенную патентом, и установлением цены на товар, имитирующий уже существующие.

а) Установление цены на подлинную новинку. Фирма, выпускающая на рынок защищенную патентом новинку, при установлении цены на нее может выбрать либо стратегию «снятия сливок», либо стратегию прочного внедрения на рынок.

Стратегия «снятия сливок». Многие фирмы, создавшие защищенные патентом новинки, поначалу устанавливают на них высокие цены, чтобы «снять сливки» с рынка.

Использование данного метода имеет смысл при следующих условиях: 1) наблюдается высокий уровень текущего спроса со стороны достаточно большого числа покупателей; 2) издержки мелкосерийного производства не настолько высоки, чтобы свести на нет финансовые выгоды компании; 3) высокая начальная цена не будет привлекать новых конкурентов; 4) высокая цена поддерживает образ высокого качества товара.

Стратегия прочного внедрения на рынок. Другие фирмы, наоборот, устанавливают на свою новинку сравнительно низкую цену в надежде на привлечение большого числа покупателей и завоевание большей доли рынка

Установлению низкой цены благоприятствуют следующие условия: 1) рынок очень чувствителен к ценам, и низкая цена способствует его расширению; 2) с ростом объемов про-

изводства его издержки, а также издержки по распределению товара сокращаются; 3) низкая цена непривлекательна для существующих и потенциальных конкурентов.

б) Установление цены на товар-имитатор. Фирма, планирующая разработать новый товар-имитатор, сталкивается с проблемой его позиционирования. Она должна принять решение о позиционировании новинки по показателям качества и цены.

2) Установление цен по географическому принципу. Географический подход к ценообразованию предполагает принятие решения об установлении фирмой разных цен для потребителей в разных частях страны. Доставка товаров далеко находящемуся клиенту обходится фирме дороже, чем клиенту, расположенному поблизости. Целесообразно ли для покрытия более высоких транспортных расходов взимать с отдаленных заказчиков более высокую плату за товар, рискуя тем самым потерять клиентуру? А может быть, лучше взимать одинаковую плату со всех потребителей независимо от их удаленности?

3) Установление цен со скидками и зачетами. В качестве вознаграждения потребителей за определенные действия, такие как ранняя оплата счетов, закупки большого объема или внесезонные закупки, многие фирмы готовы изменять свои исходные цены. Ниже дается описание подобных ценовых корректировок – скидок и зачетов:

- ✓ скидки за платеж наличными;
- ✓ скидка за количество закупаемого товара;
- ✓ функциональные скидки – предлагаемые службам товародвижения, выполняющим определенные функции по продаже товара, его хранению, ведению учета;
- ✓ сезонные скидки;
- ✓ зачеты. Под зачетами понимают другие виды скидок с прейскурантной цены. Например, товарообменный зачет – это уменьшение цены нового товара при условии сдачи старого.

4) Установление цен для стимулирования сбыта. При определенных обстоятельствах фирмы временно назначают на свои товары цены ниже прейскурантных, а иногда даже

ниже себестоимости. Установление цен для стимулирования сбыта происходит в разных формах:

5) Установление дискриминационных цен.

С учетом различий в потребителях, товарах, местностях и т.п. фирмы часто вносят коррективы в свои цены. При установлении дискриминационных цен фирма продает товар или услугу по двум или более разным ценам без учета различий в издержках. Установление дискриминационных цен происходит в разных формах:

- ✓ с учетом разновидностей покупателей;
- ✓ с учетом вариантов товара;
- ✓ с учетом местонахождения;
- ✓ с учетом времени.

Повышение цены или ее снижение наверняка затронет клиентов, конкурентов, дистрибьюторов и поставщиков, а также может вызвать интерес со стороны государственных учреждений.

Потребители не всегда правильно истолковывают изменение цен. Снижение цен они могут рассматривать как:

- ✓ предстоящую замену товара более поздней моделью;
- ✓ наличие в товаре изъянов, отчего он плохо идет на рынке;
- ✓ свидетельство финансового неблагополучия фирмы, которая может уйти с рынка, не обеспечив в будущем поставок запчастей;
- ✓ знак того, что скоро цена снова понизится и стоит повременить с покупкой;
- ✓ свидетельство снижения качества товара.

Фирма, планирующая изменить цену, должна думать о реакции не только покупателей, но и конкурентов. Скорее всего, конкуренты будут реагировать в тех случаях, когда число продавцов невелико, их товары схожи между собой, а покупатели хорошо информированы.

При разработке стратегии маркетинга конкретных товаров продавец должен решить, будет ли он предлагать их как марочные. Представление товара в качестве марочного может повысить его ценностную значимость, и поэтому подобное решение является важным аспектом товарной политики.

ТЕМА 4.

Конкурентоспособность личности

4.1. Становление науки – управление персоналом, и ее вклад в развитие теории конкуренции

В последние годы все большее значение придается человеческому фактору повышения конкурентоспособности компаний. Данный фактор связан в первую очередь с изменением характера труда и качества трудовой жизни, т.е. переориентацией с физического труда на умственный труд. Иными словами, как отмечают «классики» менеджмента, если в первых двух третях прошлого века основными факторами создания конкурентных преимуществ являлись финансовые ресурсы, факторы производства, размер компании или правильный выбор стратегии, то в настоящее время основные конкурентные преимущества создают люди, работающие в организации.

В этой связи в 70-е годы в американском менеджменте, и особенно в его эмпирическом подходе, утвердились понятия «человеческие ресурсы» и управления ими взамен «персонала» и «управления персоналом». Большинство фирм отказались также от традиционных наименований кадровых подразделений в пользу «отделов (служб) человеческих ресурсов», ввели новую терминологию в служебные документы. Сегодня она используется и применительно к планированию потребности в трудовых ресурсах и комплектованию штата (планирование «человеческих ресурсов»), и применительно к повышению квалификации и профессиональному развитию работников («развитие человеческих ресурсов»). Изменения

отражают переосмысление роли и места человека на производстве, происходящее в управлении в эпоху НТР, принятие новых теоретических концепций в основу управления персоналом и, как следствие, внедрение многими фирмами ряда новшеств в формах и методах кадровой работы.

Концепция и практика кадровой работы формировались многие десятилетия в условиях практически неограниченного рынка рабочей силы, высокой текучести персонала, отсутствия обязательств нанимателя перед уволенным работником (установленных законом, соглашением с профсоюзом или в «добровольном» порядке). Соответственно дополнительные расходы на персонал рассматривались как вычет из капитала, корпорации стремились во всех случаях свести их к минимуму.

Идея минимизации вложений капитала в наемную рабочую силу лежала в основе принципов управления персоналом, вытекавших из положений школы «научного управления». Теория и практика управления требовала минимизации зависимости технологических процессов от субъективного фактора.

Эта концепция связана с работами начала XX века Ф.У. Тейлора, Г. Ганта, Г. Эмерсона, супругов Л. и Ф. Гилбрет и ряда других, которые считали, что используя наблюдения и замеры, можно усовершенствовать операции ручного труда. Справедливости ради, следует отметить, что вклад этой школы в теорию конкурентоспособности заключается в том, что они добивались роста выпуска продукции за счет роста производительности труда и не только за счет его разделения, как это принято считать, но и за счет ухода от уравнительной оплаты труда. Иными словами, социальный аспект данной концепции управления заключается в том, что эти исследователи считали заработную плату основным побудительным мотивом, а к рабочим стали относиться как к людям, а не как к «рабочему скоту».

Характерным для данного подхода было:

- стимулирование,

- разделение труда,
- индивидуальная ответственность за решения,
- научный отбор и научное обучение кадров,
- выделение управления в самостоятельный вид деятельности.

Реализация этих требований, в частности при проектировании рабочих мест, уменьшала зависимость производства от качества труда исполнителей. Расщепление технологического процесса на простейшие, элементарные операции решало задачу минимизации квалификационных требований к оператору и позволяло использовать дешевую рабочую силу низкой квалификации. Жесткое разделение труда проводилось не только между операторами, но и между трудом исполнительским и трудом управленческим и между функциями и иерархическими уровнями управления. Представители школы «научного управления», включая Ф. Тейлора, призывали к более гуманному отношению к рабочей силе, но это противоречило реализации основополагающих принципов управления в условиях погони за прибылью и редко применялось на практике.

Иллюстрацией этого положения может служить практика найма рабочих в начале XX века на заводах Форда и других фирм. Он осуществлялся из числа работников, находившихся непосредственно за воротами предприятия. Рабочий сразу ставился к своему месту у конвейера, где и определялась его способность к труду. Как только обнаруживалось, что работник не выдерживает темп, задаваемый конвейером, – это могло произойти в первые недели или дни работы либо уже позднее, – следовало увольнение, найм нового работника, после чего цикл обычно повторялся. Текучесть кадров выражалась двузначными цифрами, но это не отражалось на экономическом положении фирмы.

Более гуманными выглядят взгляды представителей классической административной школы в управлении и особенно ее основателя – А. Файоля, который среди своих знаменитых принципов менеджмента, в частности, выделял: возна-

граждение персонала, порядок, справедливость, стабильность требований в должности (для снижения текучести кадров) и дух корпорации. Тем самым, Файоль, уже на заре века понимал роль и значение персонала в достижении конкурентоспособности.

Практически невостребованными оказались и призывы школы «человеческих отношений». И в особенности Мэри П. Фоллет, чьи взгляды оказались востребованными лишь в 50-е годы, т.е. четверть века спустя после ее смерти. Она не могла подкрепить свои рекомендации управляющим по гуманизации отношений на производстве аргументами прибыльности (в условиях традиционной технологии мероприятия, предлагавшиеся представителями школы «человеческих отношений», часто и в самом деле не имели прямого «выхода» на прибыль отдельной корпорации). Предложения по улучшению работы с кадрами Э. Мэйо и его коллег, проведенных знаменитые Хоуторнские эксперименты, были ограничены рамками ничтожных бюджетов кадровых служб либо отвергались промышленностью. Нередко рекомендации затрагивали лишь внешние атрибуты условий трудовой деятельности работников. Так, предлагалось за счет обучения управляющих менее авторитарным формам общения с подчиненными либо минимальных изменений в условиях труда работников (например, улучшая освещенность на рабочем месте) добиться роста производительности их труда, благоприятного социально-психологического климата, улучшения трудовых отношений.

Позитивным моментом школы «человеческих отношений» явилось то, что они начали рассматривать организацию как социальную систему и выявили роль и значение морального стимулирования.

Отличие концепции «человеческих ресурсов» от концепций управления персоналом, лежащих в основе школ «научного управления» или «человеческих отношений», состоит в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением рабочей силы, поддержанием ее в трудоспособном состоянии, обучением и даже соз-

данием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности.

Концепция человеческих ресурсов является, прежде всего, практической концепцией, появившейся в ответ на изменения условий хозяйственной деятельности корпораций в производственной, технической, социально-экономической сферах. Проявлением этих изменений явилось повышение роли рабочей силы в производстве. Решающим фактором конкурентоспособности во многих отраслях стали обеспеченность квалифицированной рабочей силой (начиная с руководителей высшего звена и вплоть до операторов), уровень ее мотивации, организационные формы и другие обстоятельства, определяющие эффективность использования персонала. Американские специалисты ссылаются чаще всего на этот фактор и в объяснении причин успеха японских монополий. «Главное преимущество Японии, – пишет исследователь Б. Брус-Бриггс, – состоит в том, что она имеет хорошую дешевую рабочую силу». В итоге традиционный подход к работе с персоналом, основанный на «минимизации затрат» на него, во многих корпорациях обнаружил несостоятельность.

Однако, на наш взгляд, повышение конкурентоспособности японских корпораций нельзя объяснять только этим. Немаловажным фактором явилась и та система управления, которая сложилась в японских компаниях.

Возвращаясь к японской модели менеджмента и японскому экономическому чуду, следует отметить, что они в большей степени опираются именно на оргкультуру, уникальные национальную ментальность и историко-географические особенности развития Японии.

Следует отметить, что человечество в ходе эволюции выработало три принципиальных инструмента воздействия на людей:

- иерархия – отношения руководства и подчинения, которые чаще всего реализуются через принуждение (силу, страх и т.д.);

- рынок – свободный обмен эквивалентными стоимостями, что связывают с экономическими методами управления и стимулирования к труду;
- культура – определенная система ценностей и традиций, на которых строятся формы деятельности и нормы поведения, характеризующиеся применением социально-психологических методов воздействия и упором на социальные аспекты взаимодействия.

Причем в настоящее время наибольшее значение придается именно организационной (корпоративной) культуре.

Современные руководители именно культуру своей организации рассматривают как важный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, облегчить взаимное общение и тем самым существенно повысить конкурентоспособность. В силу этого целесообразно обратиться к опыту такой индустриально развитой страны, как Япония, имеющей на этом поприще наибольшие успехи.

Обратимся к истории. Итогом Второй мировой войны для стран «восходящего солнца» стало не только военно-политическое поражение, но и серьезные экономические трудности. Это выражалось в разрушенных американской авиацией объектах крупной промышленности, тотальной безработице, дефиците важнейших стратегических материалов и многих других проявлениях глубокого экономического кризиса. Следует отметить, что Япония – островное государство, не имеющее крупных природно-сырьевых ресурсов, и ее основным богатством являлись людские ресурсы, что еще больше усугубило кризисную ситуацию.

В этой ситуации правительство Японии начало искать пути выхода из кризиса за счет развития внешнеэкономических связей, однако на мировом рынке страна позиционировалась только как производитель экзотических товаров и сувениров. Исправить данное положение взялись ряд известных в то время специалистов по торговле и маркетингу, где наибольший вклад внес Э. Деминг. Именно он сориентировал

японскую экономику на трудоемкие виды деятельности, такие как точное машиностроение и производство электроники. Кроме того, пользуясь врожденным трудолюбием японцев, он предложил новую концепцию управления качеством. Уладив проблему безработицы, Япония решила добиться конкурентных преимуществ на мировом рынке, однако крупный американский бизнес не устраивало появление сильного конкурента в зоне стратегических интересов, коим являлся регион Дальнего Востока и Юго-Восточной Азии. И если политически это было решено путем запрета для Японии иметь армию (только силы самообороны, которые не имели права действовать за территорией японских островов), то с экономической точки зрения вопрос являлся более сложным и неоднозначным. Следует отметить, что в тот период президентом США являлся Г. Трумен, бывший вице-президент при Т. Рузвельте. Рузвельт придерживался либеральных взглядов на экономику, предусматривающих минимальное вмешательство государства в экономику, и соответственно со своими взглядами подбирал себе помощников. В частности, советник президента по экономическим вопросам, Р. Блау, предложил ограничить экономическую эффективность японской экономики, ограничив важнейший рынок – рынок труда. Именно ему принадлежит идея ввести в Японии пожизненный найм, который был узаконен в послевоенной Конституции Японии. Пожизненный найм предполагает, что, приняв на работу сотрудника, предприниматель не может его уволить ни при каких обстоятельствах, а для нормального функционирования экономики необходим определенный процент безработицы. В период роста с этого рынка черпаются трудовые ресурсы, а в период кризиса или стагнации – ненужные кадры «выбрасываются» на улицу. Невозможность избавиться от лишних людей, по идее американских специалистов, существенно снижала эффективность японских корпораций. Это положение было бы справедливо по отношению к Соединенным Штатам или странам Европы, однако оказалось непригодным в Юго-Восточной Азии, и тем более в Японии, в силу ее культурно-исторического развития и географического расположения.

Япония, как отмечалось выше, является островным государством, и поэтому обособленным от остального мира, в силу чего в ней дольше сохранились особые общинные (присущие средневековью) отношения. Это выразилось в том, что, столкнувшись с влиянием европейской культуры в лице португальцев в XV–XVI вв., правящий класс Японии отгородился от остального мира «железным занавесом» более чем на сто пятьдесят лет, а любой чужестранец, вступивший на землю японских островов, должен был быть обезглавлен. Эти меры и позволили сохранить общинный уклад японской деревни чуть ли не до наших дней.

Специфика японской деревни, кроме того, заключалась в том, что она представляла собой один большой дом под общей крышей, где каждая семья была отделена от других только бумажной ширмой. Практически вся жизнь японского крестьянина протекала на виду у других, поэтому между общинниками никогда не было никаких секретов. Кроме того, ремонт общей кровли не могла осуществить ни одна, даже самая многодетная, семья, поэтому в деревне преобладал коллективный труд. После сбора урожая всю рисовую солому всех членов общины пускали на ремонт кровли, в котором участвовали все способные работать жители деревни: один год одна сторона, другой – вторая, что и предопределило особую ментальность японской общины. Понятие «свой – чужой», принадлежность к определенной семье или клану также является определенной чертой японской ментальности. Когда встречаются два японца, они обмениваются визитными карточками, а если кто-то из них этого не сделает, то второй очень растеряется, так как не будет знать, с кем имеет дело (к какому клану, семье или фирме принадлежит собеседник, кто за ним стоит). Самым страшным наказанием в японской общине была даже не смертная казнь, а изгнание за пределы общины, туда, куда выбрасывали мусор, прогоняли болезни, страхи и злых духов, то есть провинившегося обрекали на долгую мучительную смерть в одиночестве. Одиночество, отрыв от привычной обстановки и круга общения является для японца самой суровой карой.

Известен современный случай, когда одного японского рабочего уволили за распространение газеты японских коммунистов «Асахи» и через неделю, по требованию профсоюзов, восстановили на рабочем месте согласно закону о пожизненном найме. Тогда руководство фирмы придумало другое наказание. Сохранив за рабочим средний заработок по бригаде, они выделили ему стул при входе на предприятие, объявив, что его работа заключается в том, чтобы целый рабочий день сидеть на этом стуле. Тем самым рабочего подвергли двойной попытке: бездействием и оторвали его от привычного коллектива. Рабочего хватило на два месяца, после чего его пришлось госпитализировать с нервным расстройством.

В период индустриализации и урбанизации открывающиеся вакансии заполняет в недавнем прошлом сельское население, вынужденное менять привычный уклад жизни. Естественно, что переселившись в крупные города, где соседей не то что сверху-снизу, а даже по лестничной клетке не встречаешь неделями, эти люди попытались восстановить привычные условия, если и не дома, то хотя бы на работе, тем самым перенеся эту уникальную ментальность и общинный дух в японские корпорации. Следует оговориться, что японцев часто называли «трудоголиками», что совсем неверно. Просто на работе они чувствовали себя более комфортно, более «дома», чем там, где они жили. При этом не важно что делать – работать или отдыхать – главное в коллективе, всем вместе. К сожалению, данная ментальность постепенно, по мере замещения новым поколением, выросшим в «каменных джунглях», заменяется на другие ценности, воспитанные современными масс-медиа.

Столкнувшись с пожизненным наймом, японские предприниматели очень быстро поняли, что данный запрет играет им на руку, так как позволяет использовать новый инструмент воздействия на людей, а именно – создать уникальную корпоративную культуру. Таким образом, они и проповедают патернализм, то есть отеческое отношение к своим сотрудникам. Хотя данный термин гносеологически имеет немецкие корни

(патер на немецком языке – отец) и впервые в массовом масштабе применялся Р. Оуэном в Англии в период промышленной революции, японский патернализм имеет существенные отличия. Так, глава компании является как бы прародителем всех и вся, а сотрудники являются его сыновьями, внуками, правнуками и т.д. и должны отвечать сыновней любовью и почтительностью, причем не только к главе фирмы – они имеют обязательства перед самой компанией. Следует отметить, что в Юго-Восточной Азии понятия семья, долг, честь и ряд других не являются пустым звуком, а имеют конкретное наполнение, значение, зачастую отличное от европейского (западного) представления.

Патерналистская организационная культура позволила не только более эффективно использовать трудовые ресурсы, но и обходить требования пожизненного найма. То есть относительно того сотрудника, который исчерпал потенциал карьерного роста, что в силу японской модели менеджмента является одной из самых дорогих издержек, могут быть применены следующие действия. Ему предлагается написать заявление об увольнении или досрочном выходе на пенсию, мотивируя это тем, что это его долг перед компанией. При этом сотрудник может еще работать в компании, получая наряду с пенсией, заработную плату, однако он лишается иммунитета «пожизненного найма» и в кризисной ситуации может быть безболезненно уволен. Но это европейский взгляд на проблему, характерный для большинства отечественных учебников на эту тему. На самом деле все происходит несколько иначе. После ухода, например, главы компании на пенсию на его место претендуют несколько его замов. Главой компании может стать только один, а остальные автоматически подают прошение об отставке (по самурайской этике положено делать харакири). На их места претендуют несколько руководителей более мелкого масштаба и те из них, которые не получили повышения, также подают прошения об увольнении и т.д. Это связано с той же ментальностью и организационной культурой, а уже новый «босс» рассматривает, чью отставку принять, а кто еще нужен компании.

Подводя итог вышесказанному, следует отметить, что Япония является первой страной, где объективно существующую организационную культуру стали использовать на практике для повышения конкурентоспособности деятельности компаний в целом. Особенности исторически-культурного развития этой страны привели к тому, что слепое копирование этой системы не давали такого же положительного эффекта в других странах. Поэтому необходимо искать пути использования корпоративной культуры для повышения эффективности организаций с учетом особенностей национальной ментальности и исторического развития во взаимосвязи с различными аспектами социального взаимодействия.

Взаимодействие между организационной культурой и эффективностью организации стало исследоваться с 1980-х годов.

Первыми обнаружили связь между культурой и успехом в работе организации, как уже отмечалось выше, авторы известного бестселлера «В поисках успешного управления» (1982 г.) Т. Питерс и Р. Уотерман. Взяв за образец успешные американские компании и описав управленческую практику, они «вывели» ряд верований и ценностей организационной культуры, приведших эти компании к успеху:

- 1) вера в действия;
- 2) связь с потребителем;
- 3) поощрение автономии и предприимчивости;
- 4) рассмотрение людей как главного источника производительности и эффективности;
- 5) знание того, чем управляешь;
- 6) не заниматься тем, чего не знаешь;
- 7) простая структура и небольшой штат управления;
- 8) одновременное сочетание гибкости и жесткости в организации.

Вера в действия. Согласно этой ценности, решения принимаются даже в условиях недостатка информации. Откладывание решений равносильно их неприятию.

Связь с потребителем. Для успешных компаний потребитель является центром их деятельности, так как именно от него поступает главная информация для организации. Удовлетворенность потребителя для таких фирм составляет сердцевину их организационной культуры.

Автономия и предприимчивость. Компании, борющиеся с недостатком нововведений и бюрократией, «делятся» на более мелкие управляемые части, которым, наряду с отдельными индивидами, предоставляют определенную степень самостоятельности, необходимой для проявления творчества и риска. Эта культурная норма поддерживается через распространение в организации легенд и историй о своих собственных «эдисонах» и «фордах».

Рассмотрение человека как главного источника производительности и эффективности. Данная ценность провозглашает человека наиболее важным активом организации. При этом эффективность организации измеряется через удовлетворенность ее членов. Вера в то, что отношение к людям с уважением и достоинством ведет к успеху, лежит в основе культуры подобных организаций.

Знание того, чем управляешь. В соответствии с этой глубоко укоренившейся культурной нормой успешных компаний ожидается, что они управляются не из-за закрытых дверей кабинетов руководителей, а через посещение руководителями управляемых ими объектов и через непосредственные контакты с подчиненными на местах их работы.

Не заниматься тем, чего не знаешь. Суть в том, что фирмы не приемлют диверсификации в сторону от основного бизнеса.

Простая структура и немногочисленный штат управления. Типичным для успешно действующих компаний является наличие небольшого числа уровней управления и сравнительно небольшого штата управленческих работников, особенно в высшем эшелоне. Положение менеджера в таких компаниях определяется не количеством его подчиненных, а его влиянием на дела организации и, главное, на результаты.

Согласно этой культурной ценности, менеджеры больше ориентируются на уровень выполнения подчиненными своей работы, а не на наращивание своих штатов.

Одновременное сочетание гибкости и жесткости управления. Парадокс этого атрибута организационной культуры успешных компаний разрешается следующим образом. Высокая организованность в них достигается за счет того, что все работники понимают и верят в ценности компании. Это их жестко связывает и интегрирует. Гибкость обеспечивается посредством сведения к минимуму «руководящих» вмешательств и минимизации числа регулирующих правил и процедур. Это поощряет новаторство и стремление брать на себя риск. В итоге жесткая структура разделяемых культурных ценностей делает возможной гибкую структуру административного контроля.

Американский социолог Т. Парсонс в своей модели представил в более общем виде связь между культурой и результатами деятельности. Модель была разработана на основе спецификации определенных функций, которые любая социальная система, в том числе организация, должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха.

Первые буквы английских названий этих функций в аббревиатуре дали название модели – AGIL:

- adaptation – адаптация;
- goal – достижение целей;
- integration – интеграция;
- legitimacy – легитимность.

Суть модели состоит в том, что для своего выживания и процветания любая организация должна быть способной адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных ею целей, интегрировать свои части в единое целое и, наконец, быть признанной людьми и другими организациями.

Данная модель исходит из того, что ценности организационной культуры являются наиболее важными средствами или

инструментами выполнения функций этой модели. Если разделяемые в организации верования и ценности помогают ей адаптироваться, достичь целей, объединиться и доказать свою полезность людям и другим организациям, то, очевидно, такая культура будет влиять на организацию в направлении успеха.

Идеи Т. Парсонса были развиты и конкретизированы Р. Квином и Дж. Рорбахом в их модели «Конкурирующие ценности и организационная эффективность», объясняющей влияние тех или иных групп ценностей на организационную эффективность. В развитии модели AGIL было предложено рассматривать это влияние не в одном, а в трёх измерениях. Поэтому использовалась модель так называемых «конкурирующих ценностей».

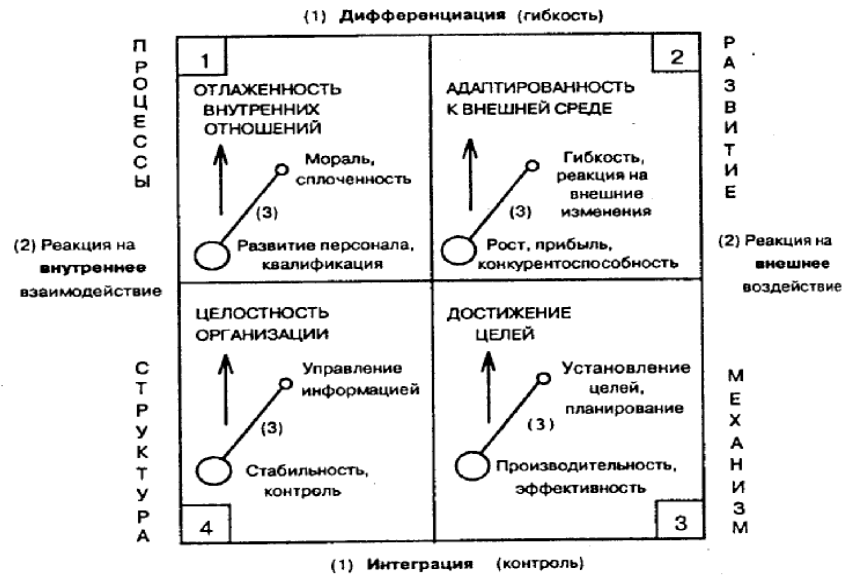
Данная модель включает следующие три измерения:

1) интеграция – дифференциация: относится к проектированию работ и организации в целом. Данное измерение указывает на степень, с которой в организации делается упор либо в сторону контроля (предпочитают стабильность, порядок и предсказуемость), либо в сторону гибкости (нововведения, адаптация и изменения);

2) внутренний фокус – внешний фокус: данное измерение отражает преобладание в организации интереса либо к устройству её внутренних дел (скоординированность и удовлетворённость работников), либо к укреплению положения организации во внешней среде;

3) средства /инструменты – результаты /показатели: измерение в модели демонстрирует различие в концентрации внимания, с одной стороны, на процессы и процедуры (планирование, установление целей и др.), а с другой – на окончательные результаты и показатели их измерений (производительность, эффективность и др.).

Графически модель Квина-Рорбаха изображена на рис. 4.1.



- (1) — "первое измерение": дифференциация / интеграция
 (2) — "второе измерение": внутренний / внешний фокус
 (3) — "третье измерение": средства — инструменты / результаты — показатели

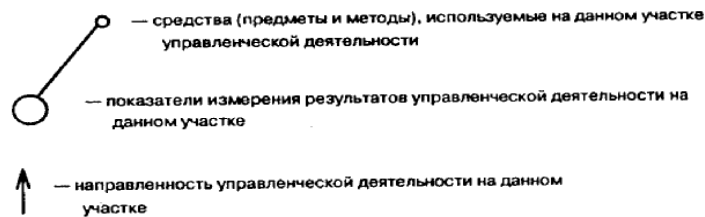


Рис. 4.1. Модель Квина-Рорбаха

В модели выделяют:

квадрант 1 – подход «человеческих отношений», отражающий состояние поддержания системы социальных отно-

шений, обязательств людей, децентрализации, дифференциации через развитие сплочённости и квалификационных навыков у работников;

квадрант 2 – подход «открытой системы», отражающий состояние децентрализации и дифференциации, роста и адаптации, улучшения конкурентной позиции для всей организации через концентрацию на развитии гибкости и способности к приобретению необходимых ресурсов;

квадрант 3 – подход «рационально-целевой», отражающий усиление конкурентной позиции организации в целом, максимизацию результатов, централизацию и интеграцию через акцентирование внимания на планировании, эффективности и производительности;

квадрант 4 – подход «внутренних процессов», отражающий состояние централизации и интеграции, консолидации и преемственности, поддержания системы социальных отношений через распределение информации и укрепление стабильности и порядка.

Данная общая модель описывает ценности культуры организации в связи с каждым отдельным подходом к определению эффективности и сопоставляет перспективу одного подхода со всеми другими. Измерение конкурирующих ценностей в модели Квина–Рорбаха производится с помощью «шкалированных» вопросников. Поэтому модель может использоваться как эффективный инструмент организационной диагностики. В отличие от одномерных моделей, в данном случае нельзя получить «единственно верный ответ» об эффективности организации. Модель выявляет недостатки во всех четырёх своих частях в той степени, в которой они присутствуют в деятельности организации.

Следует отметить, что повышение эффективности отдачи персонала за счет использования корпоративной культуры, далеко не единственная составляющая социального фактора повышения конкурентоспособности. Не маловажным направлением улучшения конкурентных позиций является формирование положительного имиджа и репутации компании. На

репутацию влияют различные аспекты стратегической, маркетинговой и производственно-хозяйственной деятельности компании, такие как миссия фирмы, публик рилейшнз и ряд других, где корпоративная культура занимает далеко не последнее место.

Существует достаточно много различных определений организационной (корпоративной) культуры, однако если рассматривать корпоративную культуру как формы деятельности и нормы поведения, сложившиеся в деловой практике и сознании работников, опирающиеся на систему ценностей и традиций, принятых в корпорации, то можно говорить о ее внешнем проявлении.

Следует отметить, что все эти определения ориентируются на характеристику качественной стороны организационной культуры, но ни в одном из них нет и намека на количественную сторону.

Исходя из целей исследования и опираясь на вышеприведенные определения, необходимо дать такое определение организационной культуры, которое признает принципиальную возможность ее оценки.

Организационная культура – особый нематериальный актив в виде комплекса наиболее стабильно и продолжительное время объективно существующих характеристик организации – форм деятельности и норм поведения, признаваемых большинством членов организации, сложившихся в деловой практике и сознании работников, опирающихся на систему ценностей и традиций, принятых в организации.

Данное определение отражает принципиальную возможность отражения и измерения организационной культуры с точки зрения не только ее качественного состояния, но и количественной оценки.

Поскольку организационная культура существенным образом влияет и тесно взаимосвязана с репутацией и имиджем компании, то для ее стоимостной оценки вполне подходящими являются те методы, которые используются для оценки такого явления, как гудвилл (репутация фирмы).

Согласно международным стандартам финансовой отчетности (МСФО), актив – это ресурс:

- 1) контролируемый организацией в результате прошедших событий;
- 2) от использования которого организация ожидает получение экономических выгод в будущем.

В соответствии с Положением о стандартах бухгалтерского учета №6 (SFAS 6), принятым в США, актив – это возможная будущая экономическая выгода для хозяйствующей единицы, обусловленная прошлыми фактами хозяйственной деятельности.

В силу Положения о стандартах бухгалтерского учета №5 (SFAS 5), принятого в США, объект признается активом тогда, когда он:

- 1) удовлетворяет определению актива;
- 2) измеряем;
- 3) значим;
- 4) достоверен.

Нематериальные активы – это обобщающее понятие для группы активов организации, которые имеют стоимость, служат не менее одного года и способны приносить доход, т.е. предназначены для производства продукции (выполнения работ, оказания услуг) или управления организацией, но не имеют физического воплощения.

Нематериальные активы можно подразделить на три основные группы в зависимости от их назначения и функций, выполняемых в процессе хозяйственной деятельности:

- 1) интеллектуальная собственность (изобретения, полезные модели, товарные знаки, наименования мест происхождения товара, авторские и смежные права, топологии интегральных микросхем, программы для ЭВМ и базы данных, ноу-хау);
- 2) имущественные права (права пользования землей, водными ресурсами, недрами, имуществом и пр.);
- 3) отложенные затраты (организационные расходы, научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки).

В этот перечень включены наиболее известные и часто используемые нематериальные активы. К тому же юридическим и физическим лицам предоставляется право самостоятельно выделять в объект нематериальных активов любые виды расходов при соблюдении основных параметров нематериальных активов, в соответствии с Положением по ведению бухгалтерского учета.

Гудвилл (репутация фирмы) – это объект нематериальных активов, стоящий особняком и не относящийся ни к одной из перечисленных выше групп. Он представляет собой яркий пример нематериального актива, в отношении которого продолжают споры по вопросам признания его активом, порядка отражения в бухгалтерском учете и финансовой отчетности, несмотря на то, что эти вопросы рассмотрены в МСФО (IAS).

Отсутствие у нематериальных активов материально-вещественного содержания в определенной степени условно, и лишь отсутствие вещественности у деловой репутации компании бесспорно. Она может быть признана в деловом мире, но при этом остается неосязаемой. Ее часто легко лишиться, приняв неверное решение или в силу других обстоятельств, но трудно восстановить. Однако существуют косвенные способы оценки стоимости репутации фирмы.

Гудвиллом называют разницу между покупной и балансовой стоимостью фирмы, и он возникает в том случае, когда покупатель (инвестор) готов заплатить больше, чем реально стоят нетто-активы организации, и является не чем иным, как суммой такой переплаты. Причина этого кроется в наличии у организации скрытых активов, которые не включены в ее баланс и часто характеризуются силой влияния организационной культуры.

К данным активам могут относиться:

- 1) высококвалифицированный менеджмент;
- 2) накопленный деловой опыт;
- 3) хорошо налаженная система сбыта продукции или услуг;

- 4) прочная репутация организации как надежного заемщика;
- 5) хорошая репутация на рынке;
- 6) другие активы, которые не могут быть отчуждены от организации и переданы другим лицам, но, по сути, являются факторами, влияющими на прибыльность организации и, как следствие, на ее стоимость.

Сами по себе перечисленные активы не могут быть отнесены к нематериальным, но выступают факторами, влияющими на формирование гудвилла и его стоимость.

В международном стандарте финансовой отчетности 38 «Нематериальные активы» и других МСФО говорится, что внутренне созданная деловая репутация не признается как актив, поскольку не является идентифицируемым ресурсом, контролируемым компанией, который может быть надежно оценен.

Иначе рассматривается деловая репутация, возникающая при объединении компаний, прежде всего, при покупке одной фирмой другой. Согласно МСФО деловая репутация, возникающая при покупке, представляет собой платеж, производимый покупателем в предвидении будущих экономических выгод. Покупатель может заплатить сумму, превышающую и балансовую стоимость приобретаемых нетто-активов, и рыночную стоимость активов и обязательств, в ожидании будущих, более высоких доходов, связанных с эффектом синергии, или руководствуясь другими мотивами.

МСФО 22 «Объединение компаний» рекомендует рассчитывать деловую репутацию как разницу между затратами по приобретению (инвестициями) и долей инвестора в справедливой (т.е. оценочной) стоимости идентифицируемых приобретаемых активов и обязательств по состоянию на дату совершения операции. Именно положительная разница называется деловой репутацией и признается в качестве актива в балансе.

Существует понятие отрицательного гудвилла, который часто называют еще бэдвиллом (badwill), или выгодной покупкой (bargain purchase). Такой гудвилл возникает, когда рыночная цена покупаемых активов больше, чем уплаченная за них

сумма. Отрицательный гудвилл часто появляется в связи с обесценением ценных бумаг, когда рыночная стоимость акций организации становится ниже их балансовой стоимости.

Цена фирмы складывается под воздействием спроса и предложения, которые формируются в процессе сделки, поэтому при отсутствии реальной сделки возникает вероятность субъективности оценки гудвилла. Следовательно, гудвилл отражается в финансовой отчетности только при приобретении одного предприятия другим и становится активом организации инвестора. При активной торговле акциями компании гудвилл представляет собой разницу в определенный момент времени между оценкой компании фондовой биржей и суммой чистых активов, зарегистрированных в балансе компании. Если другое предприятие желает приобрести эту компанию, то гудвилл – премия, которую должен быть готов выплатить покупатель сверх стоимости активов компании, поскольку торговые связи компании, репутацию, известные торговые марки, опыт руководителей и общие технологии невозможно выразить в точных суммах.

Расчет деловой репутации должен осуществляться в несколько этапов в следующей последовательности:

- 1) определяются затраты по инвестициям, которые помимо суммы, непосредственно уплачиваемой за приобретаемые акции, включают оплату услуг юристов, брокеров, аудиторов и других консультантов;
- 2) рассчитывается балансовая величина нетто-активов на основе имеющейся методики;
- 3) определяется разница между затратами по инвестициям и балансовой стоимостью приобретаемых нетто-активов;
- 4) производится переоценка активов и обязательств покупаемой компании до их рыночной величины;
- 5) разница, полученная в п. 3, распределяется на те активы и обязательства, которые требуют переоценки, в первую очередь, на оборотные активы и обязательства;
- 6) оставшаяся после распределения сумма представляет деловую репутацию, возникающую при покупке.

В 1980-х годах стало ясно, что управляющие многих компаний перестали успешно справляться с нарастающими трудностями. Ведущие исследователи проблем менеджмента обратили внимание на кризис сложившихся к тому времени многочисленных теорий управления, в том числе концепций управления персоналом.

Известный американский специалист в области конкурентоспособности П. Друкер отмечает, что конкретные «условия, в которых действует менеджер, настолько разнообразны, что современные теории менеджмента оказались неудовлетворительными с точки зрения практиков, ищущих в теории практическое руководство».

Исследование проблем управления персоналом и в дальнейшем не было достаточно глубоким. С одной стороны, имелись концепции, не опирающиеся на эмпирические данные, а с другой – накапливающийся эмпирический материал не подвергался теоретическому осмыслению. Из-за узкой специализации, господствующей в науке, ученые не могли исследовать проблему управления персоналом комплексно, с учетом различных факторов, в том числе международных различий.

Можно выделить четыре основных недостатка современных теорий управления персоналом:

- 1) большинство концепций не учитывают различий условий, в которых применяются эти теории;
- 2) все подходы, как правило, односторонне ориентированы на интересы высших руководителей, пренебрегая интересами других групп сотрудников;
- 3) преобладают механистические концепции стратегического планирования;
- 4) проблемы рассматриваются только с точки зрения собственников предприятий. Интересы других социальных групп, а также окружающая среда фактически игнорируются.

Такое положение послужило толчком к разработке новых подходов к управлению фирмой и особенно персоналом

ведущими теоретиками менеджмента Р. Уотернером, Т. Питерсом, И. Ансоффом, П. Друкером, М. Хильбом, Ф. Хайзе и другими американскими и европейскими учеными. В России большой вклад в разработку новых концепций управления персоналом внесли, прежде всего, ученые МГУ имени М.В. Ломоносова.

Таким образом, человеческий ресурс (или человеческий потенциал) стал организационным ресурсом, скрывающим наибольшие резервы для повышения эффективности функционирования современной организации. «Человеческий фактор» стал рассматриваться как объект инвестиций, не менее, а быть может, и более важный, чем заводы, оборудование, технологии и т.п.

4.2. Концепция человеческих ресурсов

Если исходить из того, что самым ценным активом любой компании прошлого века было производственное оборудование, то самым ценным активом организации наступившего века станут работники интеллектуального труда и их производительность.

На протяжении исторического периода, о котором у человечества есть письменные свидетельства (и даже в более ранние исторические эпохи), постепенно изменялся смысл понятия, которое сегодня именуется «производительностью» (сам этот термин появился примерно 50 лет назад). Исторически сложилось мнение, что производительность возрастает только в случае повышения интенсивности труда или увеличения продолжительности рабочего дня. Все экономисты XIX века были единодушны в том, что в уровне квалификации работников существуют огромные различия; что же касается производительности, то тут разница обусловлена исключительно усердием одних рабочих и ленью других (или физическими данными – одни рабочие сильнее, другие слабее). Понятия «производительности» не существовало.

В первое же десятилетие после того, как Тейлор впервые обратил внимание на физический труд и взялся за его изучение, производительность этого вида труда стала расти невиданными темпами. Она до сих пор стабильно увеличивается со скоростью в 3,5% в год, т.е. со времен Тейлора производительность возросла в 50 раз.

На первый взгляд принципы повышения производительности физического труда Тейлора чрезвычайно просты:

- 1) надо изучить задачу и проанализировать движения, необходимые для ее выполнения;
- 2) надо описать каждое движение и составляющие его усилия, а также измерить время, за которое оно производится;
- 3) устранить все лишние движения, мешающие повышению производительности труда;
- 4) каждое из оставшихся движений, необходимых для выполнения поставленной задачи, снова соединяются вместе – так, чтобы работник тратил на его выполнение как можно меньше физических и умственных усилий и минимальное количество времени. Потом все движения снова соединяют в единую логическую последовательность;
- 5) необходимо соответствующим образом изменить конструкцию всех инструментов, используемых в данной работе.

Принципы Тейлора выглядят очевидными, как и любые эффективные методы. Но чтобы выработать их, Тейлор экспериментировал в течение 20 лет. Производительными их делает знание, точнее, знакомство с оптимальными способами исполнения и организации простых однообразных движения. Именно Тейлор был первым, кто соединил знания и труд. За последние сто лет методика Тейлора претерпела бесчисленное множество изменений, уточнений и усовершенствований.

Принципы Тейлора были разработаны для физического труда на промышленном производстве и впервые применены именно там. Но и при этом традиционном ограничении они имеют чрезвычайно важное значение. Методы Тейлора по-

прежнему лежат в основе главного принципа организации производства в странах, где физический труд, и в особенности физический труд на производстве, остается сектором роста общества и экономики, другими словами, в странах третьего мира, где все еще очень велико – и неуклонно растет – число молодых людей без образования и практически без какой-либо профессии.

И все же в развитых странах главная задача сегодня заключается не в повышении производительности физического труда. Центральной задачей становится всемерное повышение производительности интеллектуального труда. Работники интеллектуального труда очень быстро становятся самой крупной группой внутри рабочего класса развитых стран.

Производительность работника интеллектуального труда определяется шестью факторами:

1. Производительность работника интеллектуального труда требует четкого ответа на вопрос: «В чем заключается задание?»

2. Ответственность за производительность целиком возлагается на самого работника. Работники интеллектуального труда должны сами собой управлять (они, так сказать, сами себе менеджеры). Им необходима независимость.

3. Непрерывная инновационная деятельность должна стать неотъемлемой частью интеллектуальной работы и включаться в производственное задание работника интеллектуального труда; он должен отвечать за внедрение нововведений.

4. Работнику интеллектуального труда надо, с одной стороны, постоянно учиться, а с другой – постоянно учить.

5. Производительность работника интеллектуального труда не измеряется количеством или объемом – во всяком случае, это далеко не самый главный показатель. Зато качеству придается огромное значение.

6. Наконец, для повышения производительности работника интеллектуального труда необходимо смотреть на него не как на «издержки», а скорее как на «капитал», и обращаться с ним соответственно. Необходимо, чтобы они хотели работать

на данную организацию и предпочитали этот вариант всем прочим возможностям.

Все эти требования почти полностью противоположны требованиям, необходимым для повышения производительности работника физического труда.

Повышение производительности работника интеллектуального труда требует пересмотра основного подхода, тогда как для работника физического труда – это всего лишь четкое разъяснение, как должно быть выполнено его задание. Необходимость пересмотра основного подхода относится не только к деятельности каждого отдельного сотрудника, но и ко всей организации труда. Это принципиальное изменение.

Как было упомянуто выше, работник интеллектуального труда – это «человеческий капитал» компании, то есть имеющийся у каждого сотрудника запас знаний, навыков, мотиваций.

В более общем понимании человеческий капитал – это наличие у компании определенных производственных способностей и квалификации, обеспечивающих поступление прибыли.

Можно сказать, что по своей экономической сущности человеческий капитал ближе к нематериальным основным фондам предприятия, в частности, ценностям информационного характера: например, к программным продуктам (которые нуждаются в материальном носителе).

Понятие человеческого капитала очень часто используется на Западе, и ни у кого не вызывает сомнения тот факт, что в людей, работающих в организации, следует делать инвестиции. Большинство российских компаний еще не дошли до отношения к людям как капиталу, рассматривая их скорее как «пушечное мясо» или как расходный материал.

Все больше компаний принимают решения об увеличении инвестиций в своих сотрудников, которые могут быть прямыми и сопряженными. К прямым инвестициям следует относить затраты на образование и профессиональную подготовку работников, а к сопряженным – затраты на медицинское обслуживание и уход за детьми, на их воспитание, иными

словами, связанные с воспроизводством материальных носителей человеческого капитала.

Объем прямых инвестиций в человеческий капитал в развитых странах достигает весьма значительных размеров и постоянно растет. Так, в 2001 г. американские компании тратили в среднем 6–8% фонда заработной платы на обучение своих сотрудников, считая это одним из самых выгодных вложений капитала.

Предприятие заинтересовано в том, чтобы амортизировать вложения в подготовку персонала. Понятно, что здоровый работник с высоким уровнем квалификации и обученности приносит компании более высокий доход, которым определяется его «ценность» для фирмы. Заинтересованность предприятия тем выше, чем крупнее инвестиции и специфичнее его человеческий капитал.

Однако для достижения целей организации только профессионализма сотрудников не достаточно. Каким бы квалифицированным ни был сотрудник, его производительность зависит также от желания работать, или, говоря иначе, от мотивации к труду. Только сочетание сильной трудовой мотивации и профессионального мастерства обеспечивают достижение результатов.

Даже благополучные компании постоянно испытывают проблемы, связанные с уходом грамотных и инициативных специалистов. Это свидетельствует о недостаточной проработке методики мотивации их профессионализма. Если для компаний с низким уровнем специализации труда данная проблема не актуальна, так как замена ушедшему специалисту может быть подготовлена в короткие сроки, то, например, для инновационных организаций с высоким уровнем специализации решение этой проблемы имеет жизненно важное значение. Утечка квалифицированных кадров для них оборачивается настоящей катастрофой.

Так, например, уход из компании «Вессо-Линк» значительной части менеджеров в ноябре 1996 г. на несколько недель парализовал ее деятельность. Кроме того, компания по-

несла значительные дополнительные расходы, связанные с поспешным набором новых сотрудников и предоставлением клиентам бесплатного обслуживания в течение месяца в качестве компенсации временных неудобств. Руководство не приняло во внимание, что в высокоинтеллектуальном бизнесе менеджер как владелец «ноу-хау» становится едва ли не основным производственным ресурсом.

Наиболее сложной задачей стимулирования труда и профессионального роста работников является выработка системы показателей, характеризующих *«значимость»* сотрудника в организации и *эффективность* его работы. Причина в том, что в разных компаниях целевая направленность проводимых работ и применяемая при этом система поощрений различны. Результаты работы сотрудника могут реализоваться за пределами его структурного подразделения и даже за пределами компании, в которой он работает.

Как отмечает «живой классик» теории управления и конкурентоспособности П.Ф. Друкер в современных условиях невозможно дальше строить предпринимательскую деятельность и экономическое развитие страны на использовании дешевого труда и низкой производительности. Как бы мало компании ни тратили на зарплату своему персоналу, они – за исключением самых маленьких и самых бедных, например местных ресторанов, – вряд ли смогут выжить (не говоря уже о процветании), если не достигнут в ближайшее время уровня производительности лидеров индустрии, в какой бы части света те ни находились. Особенно это касается промышленности. Ибо в большинстве промышленных отраслей развитого мира затраты на оплату ручного труда постоянно снижаются, достигнув уже уровня одной восьмой себестоимости товара (а то и меньше). Низкая производительность труда угрожает существованию компании. А низкие затраты на рабочую силу уже не обеспечивают ценового преимущества, компенсирующего низкую производительность труда.

Это также означает, что модель экономического развития XX века – модель, впервые предложенная в Японии

в 1955 году и впоследствии успешно скопированная Южной Кореей и Таиландом, – больше не работает. Сегодня в развивающихся странах наблюдается избыточное количество молодых людей, пригодных только к неквалифицированному физическому труду. Однако уже сегодня эти страны должны строить свой экономический рост на лидерстве в области технологий (как это делали США и Германия во второй половине XIX века) и на высокой производительности труда. Причем производительность должна быть не просто высокой, т.е. не уступающей уровню производительности в странах, лидирующих в данной индустрии, но самой высокой; только в этом случае страна может со временем стать мировым лидером в тех или иных отраслях.

Одним из постулатов теории «человеческих ресурсов» является приложимость ценностных категорий и оценок к использованию рабочей силы. При этом, с одной стороны, применение «человеческих ресурсов» характеризуется определенными затратами нанимателя, помимо выплачиваемой заработной платы. К ним можно отнести затраты на отбор персонала, его обучение, социальное страхование и т.п. С другой стороны, человеческие ресурсы характеризуются способностью создавать доход, поступающий в распоряжение работодателя. Именно эта способность определяет «ценностной» аспект использования человеческих ресурсов.

В экономических исследованиях американские ученые приходят к выводу, что рост валового национального продукта США в послевоенные годы был в первую очередь связан с «фактором труда», в меньшей степени – с так называемым «фактором капитала», тогда как «фактор земли» почти не участвовал в этом процессе. Влияние фактора труда характеризуется двумя моментами: количественными (увеличение численности рабочей силы) и качественными изменениями, в которых наиболее ощутимо влияние НТР на производство. Это влияние осуществляется через изменение технологии и организации производства, рост обученности работников, изменение их профессионально-квалификационной структуры.

Основной теоретической посылкой концепции человеческих ресурсов является рассмотрение наемных работников как ключевого ресурса производства и отказ от представлений о рабочей силе как даровом богатстве, освоение которого не требует денежных средств и организационных усилий со стороны нанимателя. Тем самым человеческие ресурсы как бы «уравниваются в правах» с финансовыми и основным капиталом. В практике корпоративного управления функция управления персоналом до последнего времени не была в числе главных, что вполне объяснимо. Предпринимателю было значительно легче найти необходимую рабочую силу на рынке труда, чем получить доступ к свободным денежным ресурсам на рынке ссудного капитала. Приобретение нового оборудования обходилось все дороже, и корпорации создавали системы, обеспечивающие поддержание физического капитала в работоспособном состоянии на протяжении длительного времени. Наем же нового работника практически ничего не стоил, а уход работника или его преждевременный «износ» никак не отражались на состоянии активов и прибылях корпорации.

Начиная с 60-х годов, но особенно интенсивно в 70–80-х годах, большая часть крупных фирм стали перестраивать работу кадровых служб.

Прежде всего, возросла активность крупных фирм на рынке труда. Они освоили методы вербовки высококвалифицированных управляющих и специалистов непосредственно в вузах. Корпорации увеличили бюджет кадровых служб на повышение квалификации персонала.

Крупным новшеством в кадровой работе является так называемое «планирование человеческих ресурсов». Оно включает прогноз перспективных потребностей, разработку схем замещения по группе управляющих высшего звена, выявление недостающих «человеческих ресурсов», а также планирование мероприятий, обеспечивающих их восполнение.

Перестройка кадровой работы начиналась с управляющих и высокооплачиваемых специалистов. С позиции концепции «человеческих ресурсов» инвестиции в этот персонал наиболее оправданы.

Компетентность и личная «заинтересованность в фирме» управляющих высшего уровня наиболее радикально влияют на общие результаты деятельности корпорации. Поэтому кадровая работа, включая систему вознаграждения, социального страхования и различных льгот, сориентирована на закрепление управленческой верхушки фирмы. Тогда как пренебрежение работой с рядовыми исполнителями способствовало высокой текучести этого персонала ввиду преждевременного физического или морального (устаревания профессиональных навыков) износа, низкого качества трудовой жизни. Резко дифференцированный подход к работе с персоналом сохранялся в 70–80-е годы, хотя ряд фирм вынужден был перенести новые методы работы на более широкий контингент персонала.

Наиболее значительные изменения происходят в отношении корпораций к тренировке профессиональных навыков и повышению квалификации работников. Общие затраты частного бизнеса на все виды обучения превысили 30 млрд долл. в год. Например, в компаниях IBM и АТТ они превысили 750 млн долл. в каждой. Однако дифференциация в подходе к различным категориям персонала сохраняется даже в распределении расходов на обучение.

Откровенно прагматическая концепция человеческих ресурсов требует, чтобы подход к каждому человеку в производстве и управлении определялся экономическими критериями: полные затраты, «вложенные в человека» за счет капитала фирмы (начиная от расходов по его найму, подготовке и переподготовке и кончая расходами по созданию надлежащих условий труда), должны неизменно окупаться и в долгосрочном аспекте приносить прибыль.

Важным отправным моментом теории «человеческих ресурсов» является посылка различий в «ценности» человеческих ресурсов. Речь идет о способности работника приносить большую или меньшую прибавочную стоимость в условиях фирмы. Различия в ценности определяются характером должности и индивидуальными различиями работников, за-

нимающих одноименную должность. Проведены специальные исследования. В одном из них, выполненном Ф. Шмидтом, Д. Хантером и К. Пирлман, опытным путем выводилась денежная оценка различий в ценности работников как «разрыв между тем, что приносит компании лучший работник по сравнению со средним». Обращает на себя внимание, во-первых, зависимость денежных оценок от характера самой должности (например, соответствующие оценки по управляющим среднего звена были в 3 раза выше, чем по программистам). Во-вторых, в относительном выражении по большинству профессий и должностей выявлены большие различия «индивидуальной ценности» работника для фирмы. Отклонения в обе стороны составляют от 40 до 70% должностного оклада. Разница ценности для фирмы лучших менеджеров по сравнению со средними была определена в 30 тыс. долл.

Очень немногие виды работ в исследовании Шмидта и других оказались малочувствительны к индивидуальным усилиям и квалификации отдельных исполнителей. Это должности с особенно жесткой регламентацией труда, строгим оборотом. В их числе, например, должности кассиров в бухгалтерских службах корпораций.

Американские ученые – социологи, экономисты – отмечают, что в ходе современного этапа НТР происходит резкое расширение возможностей работников влиять на результаты производственно-хозяйственной деятельности. Объясняется это не только тем, что сегодня работник приводит в движение огромную массу овеществленного труда. Характер современной технологии производства и управления во многих случаях исключает жесткую регламентацию, требует предоставления известной автономии в принятии решений непосредственно на рабочем месте и одновременно ограничивает возможности надзора за действиями оператора. Американский социолог Д. Янкелович считает расширение индивидуальных полномочий современного работника, по сравнению с частичным рабочим эпохи промышленного переворота, одним из определяющих признаков «второй промышленной революции».

Это приводит к изменению парадигмы управления. Как отмечал П.Ф. Друкер, управление организацией строилось на фундаментальном представлении о том, что существует – или, по крайней мере, должен существовать – один и только один правильный способ управления персоналом, на котором базируются все прочие представления о служащих организаций и об управлении ими. Одно из этих представлений заключается в том, что все люди, работающие на данную организацию, являются ее работниками; они трудятся полный рабочий день и зависят от места работы, поскольку она обеспечивает им средства к существованию и возможность служебного роста. Второе представление: все служащие, которые работают на организацию, – это подчиненные. Более того, повсеместно было распространено мнение, будто подавляющее большинство работников либо не обладают достаточным уровнем квалификации, либо вообще не способны качественно выполнять порученную им работу.

Когда эти представления были сформулированы впервые – а это произошло почти 90 лет назад, во время Первой мировой войны – они были довольно близки к реальности и могли считаться правильными. Сегодня они безнадежно устарели. Большинство людей, работающих на организацию, действительно являются работниками этой организации. Но при этом достаточно велико (и постоянно растет) количество работников, которые не являются таковыми в прежнем значении этого слова, не говоря уже о том, что они работают неполный рабочий день. Они могут работать по контракту с подрядившей их компанией (например, с независимой фирмой, которая осуществляет техническое обслуживание данного учреждения – больницы или производственного предприятия), или с компанией, отвечающей за систему обработки данных в государственном учреждении или частной компании. Это «временно работающие» или «работники, занятые неполный рабочий день». Все шире распространяется практика найма сотрудников по договору на условиях выплаты гонорара или по контракту на определенный период; на таких условиях рабо-

тают обычно самые опытные, знающие и потому наиболее ценные для организации сотрудники.

Но и те сотрудники, которые работают на условиях полного рабочего дня, далеко не всегда являются «подчиненными» или «неквалифицированными», даже если занимают невысокие должности. Все чаще на этих должностях оказываются работники умственного труда. Но они со своим огромным багажом знаний – никак не подчиненные, а скорее «помощники». Ведь по окончании стадии ознакомления со своими обязанностями помощник просто обязан знать о своей работе больше собственного начальника, иначе от него не будет никакой пользы. Более того, работник умственного труда принимается на работу именно при условии, что он знает о своей работе больше кого бы то ни было в организации.

К этому нужно добавить то обстоятельство, что сегодняшние «начальники» уже не обязаны владеть всеми знаниями и навыками, которыми владеют их «подчиненные», хотя несколько десятилетий назад это было неперемным условием, да и сегодня по традиции требуется очень часто.

Другими словами, в современных условиях взаимоотношения «начальника» и «подчиненных» больше напоминают взаимоотношения дирижера оркестра и музыканта, а не традиционную схему «я начальник, ты дурак». Руководитель организации, принимающий на работу специалистов, не в состоянии, как правило, выполнить работу своего подчиненного, так же как дирижер оркестра не обязательно умеет играть на трубе. В свою очередь, специалист зависит от начальника, поскольку тот задает направление деятельности и сообщает итог этой деятельности в масштабах всей организации, т.е. определяет стандарты, систему ценностей, производительность труда и результаты. И так же, как оркестр может свести на нет усилия самого лучшего дирижера, – и уж тем более самого деспотичного – работники умственного труда могут саботировать указания даже самого способного руководителя, не говоря уж о руководителе с диктаторскими наклонностями.

Вместе с тем растет число штатных сотрудников, работающих полный рабочий день «с окладом согласно штатному расписанию», но которым требуется такой стиль руководства, как если бы они работали добровольно. Разумеется, они работают не бесплатно. Но хорошие специалисты отличаются высокой мобильностью. Они могут уволиться с работы в любой момент. У них есть собственные «средства производства» – их знания. Последние 50 лет со всей определенностью показали, что деньги не являются единственным стимулом к труду. Недовольство уровнем оплаты труда, безусловно, влияет на желание трудиться, существенно снижая его. Достойный уровень оплаты, однако, может считаться лишь «фактором гигиены» (Фредерик Герцберг, «The Motivation to Work», 1959 год). Что же стимулирует работников, в особенности специалистов высокого класса? Оказывается, то же самое, что стимулирует добровольцев. Как мы знаем, добровольцы получают от работы больше удовлетворения, чем служащие, работающие за жалованье, причем как раз потому, что трудятся бесплатно. Прежде всего им нужно видеть задачу, проблему, требующую решения. Они должны знать миссию организации и верить в нее. Им необходимо постоянное повышение квалификации. Они должны видеть результат.

Из этого можно сделать вывод, что разными группами работников нужно управлять по-разному; одной и той же группой работников следует управлять по-разному в разных ситуациях. Все чаще «служащими» следует управлять как «партнерами», а партнерство уже исключает «управление», поскольку предполагает равенство участников. Партнеры не могут приказывать друг другу. Они могут только убеждать друг друга. И тут уже не подходит ни «теория X», ни «теория Y», ни любая другая теория управления персоналом.

Может быть, нам всем вместе следует сформулировать задачу по-другому и вообще отказаться от «управления кадрами». Исходной точкой как теории, так и практики может стать «управление, ориентированное на производительность». Исходной точкой может стать определенный результат – как,

например, в случае оркестра, которым управляет дирижер, или футбольной команды. Для них главное – качество исполнения и победа в игре соответственно. Производительность работника умственного труда должна, по всей видимости, стать целью управления персоналом, как повышение производительности малоквалифицированного рабочего было целью управления персоналом на протяжении прошедшего столетия, со времен Ф. Тейлора. Для этого потребуются, помимо всего прочего, совершенно иные подходы к работающим в организации и к их работе. А именно: людьми не надо «управлять». Задача – направлять людей. Цель – сделать максимально производительными специфические навыки и знания каждого отдельного работника.

Нигде разница между работниками физического и умственного труда не выражена так явно, как в экономических теориях. Экономическая теория и, в большой степени, практика рассматривают физический труд как затратный. Умственный же труд, если мы хотим сделать его производительным, должен рассматриваться как (основной) капитал. Издержки нужно жестко контролировать и сводить к минимуму. А капитал нужно увеличивать.

Управляя работниками физического труда, мы очень хорошо поняли, что высокая текучесть кадров чрезвычайно затратна. Известно, что в январе 1914 года руководство компании Ford Motor повысило жалование опытным рабочим с 80 центов до 5 долларов в день. Это было сделано по причине чрезвычайно высокой текучести кадров, из-за которой затраты на рабочую силу достигли недопустимых показателей; чтобы поддерживать необходимое количество работников в 10 тысяч человек, приходилось ежегодно нанимать 6 тысяч. При этом в компании Ford Motor все, включая самого Генри Форда (который с самого начала решительно возражал против такого резкого повышения зарплаты), были убеждены, что более высокое жалование значительно сократит прибыль компании. Вышло совсем не так: в первый же год прибыль компании почти удвоилась. При оплате в 5 долларов в день работники практи-

чески перестали увольняться – более того, скоро желающих поступить на работу в Ford Motor стало гораздо больше, чем компания могла принять.

Однако, даже если не принимать во внимание такие издержки, как потери из-за текучести кадров, расходы на найм новых работников и переподготовку старых, физический труд по-прежнему считается убыточным. Такое положение дел наблюдается даже в Японии, несмотря на принятую там систему пожизненного найма и традиционную лояльность работников, которые трудятся в одной компании, сохраняя ей верность до самой пенсии. К тому же на представлении о том, что все работники физического труда (за исключением высококвалифицированных специалистов) одинаковы, все еще основывается менеджмент трудового процесса, состоящего из миллионов разнообразных операций, почти все из которых относятся к категории физического труда. Все эти концепции абсолютно неприменимы к работникам умственного труда. Работники физического труда не владеют средствами производства. Они должны обладать, и обычно обладают, огромным и очень ценным опытом работы. Но этот опыт можно применить только на данном рабочем месте, но нигде больше. Такой опыт «не портативен».

Работники умственного труда владеют своими средствами производства, т.е. теми знаниями, которые хранятся у них в голове. Это абсолютно «портативный» и чрезвычайно емкий вид основного капитала. Поскольку работники умственного труда владеют своими средствами производства, они очень мобильны. Фигурально выражаясь, работники физического труда больше заинтересованы в работе, чем работа в них. Возможно, не обо всех работниках умственного труда можно сказать, что они нужны работе больше, чем работа им. Но в подавляющем большинстве случаев взаимоотношения работников интеллектуального труда с организацией, обеспечивающей их работой, характеризуются тем, что они заинтересованы друг в друге в равной степени.

Отмеченные изменения в содержании труда, бесспорно, имеют место и оказывают влияние на перестройку подхода к управлению персоналом.

Эти изменения просматриваются не только на производственном, а на всех уровнях управления. Компьютеризация управления позволяет сегодня устранить ряд промежуточных звеньев в его среднем эшелоне, особенно те должности, на которых управляющие заняты преимущественно агрегированием информации. Это повышает уровень сложности и ответственности решений, принимаемых в высших звеньях, ряд полномочий делегируется дополнительно на средний и нижний уровни управления. Во многих корпорациях происходит радикальная перестройка работы управляющих в нижнем звене, особенно в случае организации «самоуправляемых рабочих групп». При этом на многих заводах, например новом комплексе «Saturn» фирмы «General Motors», фигура мастера вообще исчезает из штатного расписания и предпринимается попытка передать его функции рабочей группе. Напротив, обязанности старших мастеров, курирующих несколько автономных рабочих групп, значительно усложняются, и от руководителей требуют иных методов работы, использования навыков лидерства и убеждения, усиления внимания к обучению персонала и управлению морально-психологическим климатом в бригадах, не говоря уже о знании новой техники и компьютерной грамотности.

Изменения в характере необходимых профессиональных навыков, должностных требований, уровне ответственности определяют обязательность специальной подготовки и повышения квалификации работников. Так, на заводах «Saturn» подготовка рабочих перед началом работы в составе «самоуправляемых рабочих групп» занимает от 3 до 6 месяцев и проводится по специальным программам.

Обучение персонала рассматривается в рамках «подхода человеческих ресурсов» как средства повышения индивидуальной трудовой отдачи. Считается, что в результате обучения разрыв в значениях «ценности» работников для фирмы

(по отношению к лучшим) может быть в 2–3 раза сокращен, а прибыли соответственно увеличены.

Подход к рабочей силе как к ресурсу означает также осознание ограниченности источников отдельных категорий квалифицированных специалистов, управляющих, рабочих по сравнению с потребностями производства, что приводит к конкуренции за обладание наиболее важными и дефицитными ее категориями. Частнокапиталистическая система хозяйствования усиливает разрыв между быстро изменяющимися потребностями производства и общим уровнем и характером профессиональной подготовки работников. НТР требует увеличения затрат фирм на обучение, профессиональную подготовку, систематическое повышение квалификации и переподготовку. Погоня многих корпораций за наиболее квалифицированной рабочей силой, обладающей практическим опытом, решает их частные проблемы, но усиливает общие диспропорции на рынке труда. Отражением этого обстоятельства является конкуренция за рабочую силу высокого качества. Переход к активным методам вербовки требует, однако, значительного увеличения бюджета кадровых служб. Расчеты по одной компании показали, что вербовка специалиста в колледже в среднем обходится фирме в 3 раза дороже по сравнению с обычными методами отбора из числа обратившихся на фирму. В корпорациях, которые идут на такие затраты, рабочая сила перестает быть «даровым» ресурсом. Поскольку в него инвестирован капитал, фирма становится заинтересованной в достаточно продолжительном и комплексном использовании этого специфического «ресурса».

Ряд корпораций, заинтересованных в человеческих ресурсах высокого качества, в последние годы прилагают серьезные усилия в изучении и разработке новых подходов к их планированию и использованию, новых форм организации управления. Так, 16 крупнейших корпораций совместно создали «Ассоциацию отслеживания внешней среды», которая изучает влияние новой технологии, государственного регулирования и других внешних факторов на управление человеческими ресурсами.

Сегодня в применении рабочей силы в США действуют одновременно две тенденции. Первая – стремление корпораций полностью обеспечить потребности собственного производства рабочей силой высокого качества, за счет этого добиться важных преимуществ в конкурентной борьбе. Отрасли, связанные с новыми направлениями научно-технического прогресса, предъявляют значительно более высокие требования к качеству используемого персонала. Эта стратегия предполагает дополнительные вложения не только в подготовку и развитие рабочей силы, но и в создание необходимых условий для более полного ее использования. Это, в свою очередь, создает заинтересованность фирм в сокращении текучести, закреплении работников за фирмой. Отсюда тенденция к существенному расширению и перестройке работы с персоналом.

Концепция «человеческих ресурсов» прибегает к экономическим аргументам для обоснования новых подходов к использованию персонала и необходимости капиталовложений при освоении трудовых ресурсов. В тех же случаях, когда наниматель имеет дело с рынком избыточной рабочей силы, низкоквалифицированным персоналом или соответствующей экономической конъюнктурой, эта концепция поворачивается иными гранями и фактически сочетается с наиболее архаичными формами кадровой работы, интенсификации труда.

Наличие многих примеров крупных долгосрочных вложений и больших организационных усилий корпораций в части подбора, подготовки и развития персонала и создания условий для повышения производительности труда лишь подтверждает общее правило, согласно которому кадровая политика корпораций определяется экономической оценкой эффективности произведенных затрат. Выбор стратегии кадровой работы определяется реальными условиями функционирования корпораций. Менеджмент индустрии, как в коммерческой, так и в некоммерческой сферах, должен быть различным в зависимости от стадии, на которой находится данная отрасль, т.е. от того, является ли она растущей, зрелой или угасающей. Особенности работы с персоналом, в частности, зависят и от стадии жизненного цикла организации (табл. 4.1).

Теория и практика конкуренции

Теория и практика конкуренции

Таблица 4.1

**Зависимость работы с персоналом от стадий
жизненного цикла**

Параметр	Эксплерент	Пациент	Виолент	Интернациональ- ный виолент	Коммутант
Условия создания	1. Оригинальная идея, практически осуществимая и необходимая обществу. 2. Специалисты, заинтересованные в реализации идеи как товара. 3. Перспективы производства и сбыта товара на основе данной идеи.	1. Новые изделия, проверенные рынком. 2. Специалисты, заинтересованные в завоевании рынка. 3. Необходимые инвестиции. 4. Перспективы производства и сбыта продукции.	1. Освоение определенного сегмента рынка с полным его насыщением. 2. Специалисты, заинтересованные в совершенствовании системы производства и сбыта. 3. Стабильность в деятельности фирмы и получении прибылей.	1. Образование филиалов за рубежом. 2. Специалисты, желающие осваивать другие национальные рынки. 3. Зарубежные рынки, имеющие потребность в данных товарах.	1. Распад интернациональной компании на ряд национальных фирм. 2. Желание у специалистов сохранить свой коллектив, несмотря на его старение. 3. Отсутствие у конкурентов желания поглотить фирму.
Ключевые принципы организации	1. Лучшая организация – отсутствие заорганизованности. 2. Полная демократия – кто выдвинул идею, тот ее реализует.	1. Выживает только сильнейший. 2. Хорошо только то, что плохо конкуренту. 3. Демократия хороша там, где она нужна.	1. Цель оправдывает средства. 2. Хорошо живет тот, кто умеет хорошо жить. 3. От добра добра не ищут.	1. Что хорошо компании, то и хорошо государству.	1. Есть еще порох в пороховницах. 2. Если бы молодость знала, если бы старость могла.

Продолжение табл. 4.1

Параметр	Эксплерент	Пациент	Виолент	Интернациональный виолент	Коммутант
Факторы развития	<p>Фанатизм лидера, возглавляющего группу.</p> <p>Сплоченность группы вокруг своего лидера.</p> <p>Мобильность и гибкость в инновациях.</p> <p>Минимальный управленческий аппарат.</p> <p>Простота внутри-организационных связей.</p> <p>Способность персонала освоить новые виды деятельности.</p> <p>Практически полная взаимозаменяемость специалистов.</p> <p>Деловая остронаправленная специализация.</p> <p>Корпоративные интересы.</p> <p>Способность генерировать новый интеллектуальный продукт.</p>	<p>Группа энтузиастов, работающих в одном направлении и готовых перенести все трудности.</p> <p>Сплоченность коллектива вокруг группы энтузиастов.</p> <p>Мобильность в инновациях, особенно в начале данного этапа развития фирмы.</p> <p>Несложные внутри-организационные связи.</p> <p>Небольшой управленческий аппарат.</p> <p>Значительная взаимозаменяемость специалистов.</p> <p>Возможности изменения деловой направленности фирмы.</p> <p>Творческая атмосфера в коллективе.</p> <p>Владение интеллектуальным продуктом.</p> <p>Умение формировать потребность рынка исходя из своих возможностей.</p>	<p>Готовность коллектива создать и постоянно поддерживать имидж фирмы.</p> <p>Высокое качество персонала.</p> <p>Финансовая устойчивость.</p> <p>Низкие удельные затраты.</p> <p>Высокая техническая оснащенность.</p> <p>Сформированная и стабильная номенклатура продукции.</p> <p>Единство научных и производственных процессов.</p> <p>Большие производственные мощности.</p> <p>Возможность значительных прибылей.</p> <p>Конкурентоспособность продукции.</p> <p>Высокая социальная обеспеченность кадров.</p>	<p>Сплоченный работоспособный коллектив.</p> <p>Умение работать с клиентом независимо от его национальности.</p> <p>Богатый опыт работы на национальном рынке.</p> <p>Финансовая устойчивость.</p> <p>Сформированная и стабильная номенклатура продукции.</p> <p>Высокая техническая оснащенность.</p> <p>Единство научных и производственных процессов.</p> <p>Большие производственные мощности.</p> <p>Возможность получения сверхприбылей</p> <p>Высокая конкурентоспособность.</p>	<p>Лидер, хорошо понимающий специфику национального рынка.</p> <p>Умение удержать своего покупателя.</p> <p>Достаточная конкурентоспособность продукции.</p> <p>Нетребовательность персонала к социальной обеспеченности.</p> <p>Достаточно высокая техническая оснащенность.</p>

Окончание табл. 4.1

Параметр	Эксплерент	Пациент	Виолент	Интернациональный виолент	Коммутант
Причины кризиса	<p>Чрезмерный фанатизм лидера. Его нежелание и неумение идти на компромисс. Попадание в группу другого лидера интригана. Ограниченность ресурсов. Большая зависимость от рыночной конъюнктуры и неподготовленность рынка к новому продукту. Слабые кредитные возможности. Перегрузки персонала. Слабое социальное обеспечение и тяжелые условия труда. Нестабильная и часто низкая оплата труда. Сложности превращения интеллектуального продукта в интеллектуальную собственность</p>	<p>Проявление значительных разногласий в коллективе. Организация инициативной группы с другой деловой направленностью. Ограниченная мобильность в инновациях и отсутствие ресурсов. Сохраняющаяся зависимость от рыночной конъюнктуры. Неумение формировать потребность рынка исходя из своих возможностей. Сохраняющиеся перегрузки в работе. Неподготовленность производства и неудовлетворительные условия труда и относительно низкая зарплата труда. Сложное превращение интеллектуального продукта в интеллектуальную собственность. Недостатки технической оснащенности. Слабые производственные мощности.</p>	<p>Появление значительных разногласий в коллективе. Организация в коллективе оппозиции. Ограниченность ресурсов. Зависимость от рыночной конъюнктуры. Инертность организационной структуры. Консерватизм в нововведениях. Сложные коммуникационные связи. Большая численность управленческого персонала. Слабая приспособленность к изменениям на рынке и запоздалая реакция на принципиально новую продукцию. Малодинамичные научные структуры.</p>	<p>Появление значительных разногласий в коллективе. Незнание специфики зарубежного рынка. Организация в коллективе оппозиции. Высокие удельные затраты. Инертность организационной структуры. Зависимость от рыночной конъюнктуры. Очень сложные коммуникационные связи. Большая численность управленческого персонала. Слабая приспособленность к изменениям на рынке и запоздалая реакция на принципиально новую продукцию.</p>	<p>Сужение риска. Большие недогруженные мощности. Застойная номенклатура продукции. Организация оппозиции в коллективе. Высокие удельные затраты. Зависимость от рыночной конъюнктуры. Организационная инертность. Сложность маркетинговых исследований. Большая численность управленческого аппарата, доставшегося в наследство от виолент. Невозможность вносить значительные усовершенствования в продукцию. Малодинамичные научные структуры.</p>

Таким образом, обязанность менеджмента для повышения конкурентоспособности заключается в том, чтобы сохранять основной капитал учреждения и приумножать его. При этом меняется смысл этого утверждения: капиталом – более того, главным капиталом организации – становятся знания каждого отдельного работника. Необходимо построить работу таким образом, чтобы привлекать и удерживать высокопроизводительных работников умственного труда, а также необходимо осуществлять все возможные меры для повышения их производительности и преобразования этой производительности в производственные мощности организации.

ТЕМА 5.

Региональная конкурентоспособность

5.1. Сущность конкуренции регионов в условиях глобализации современного мира и ее роль в ускорении развития

Среди наиболее актуальных тенденций, характеризующих процессы урбанизации на рубеже XX и XXI веков, своей значимостью выделяется усиление конкуренции регионов и городов. Проявления территориальной конкуренции становятся настолько серьезными и значительными, что региональные и местные органы власти уже не могут их не замечать или игнорировать, а должны «понять и овладеть искусством конкурентной борьбы».

Необходимо понять, овладеть, уметь применять и использовать в управлении регионов ключевые термины конкурентоспособности, модели и показатели ее оценки, выбирать направления повышения конкурентной силы в условиях конкретных регионов, знать и учитывать тенденции развития регионов-конкурентов и возможности сотрудничества с ними. Эти проблемы актуальны для макрорегионов всего мира, усиливается их осознание и в России, где региональный протекционизм до последнего времени преобладает в сознании властей и снижает общую конкурентоспособность страны в евроазиатском и мировом пространстве. В то же время развитие межрегиональной конкуренции может быть тем фактором, который ищет центральная власть для резкого усиления темпов роста России, ибо сильные конкурентоспособные регионы означают сильную страну.

Конкуренцию территорий в целом можно определить как соревнование между регионами и городами в их стремлении «завоевать» различные целевые группы «потребителей» местных ресурсов и условий жизнедеятельности. При этом разноплановые интересы целевых групп в сочетании с особенностями потенциалов конкретных регионов обуславливают многогранность и особую сложность определения и оценки конкурентных возможностей и путей их приращения.

Процесс усиления конкуренции между регионами и городами всех уровней определяется в первую очередь глобализацией экономического развития, которая имеет далеко идущие последствия не только для сферы мировой экономики.

В то же время на возрастание состязательности территорий влияет не только процесс глобализации, но и многие другие процессы, характерные для современного мира: научно-технический прогресс, информатизация, возрастание экологических стандартов жизни, усиление мобильности людей и капитала.

Конкуренция во всех областях деятельности является фактором активизации и мобилизации дополнительных внутренних сил, ресурсов, воли, интеллекта для достижения определенных целей. Обобщенной целью территориального развития сегодня все чаще провозглашается его устойчивость.

Добиться высоких стандартов устойчивого регионального развития городов и других населенных пунктов можно двумя путями: на основе внешней поддержки и перераспределения средств централизованных источников между территориями и на основе мобилизации внутренних ресурсов. Второй путь не только еще мало изучен, но и непривычен для российских регионов, поэтому практически не используется.

Процесс развития конкуренции регионов несет позитивные и негативные последствия, способствуя усилению одних регионов и ослаблению других. В то же время овладение механизмами конкурентной борьбы становится объективно необходимым и может послужить катализатором активизации внутренних потенциалов и дополнительным фактором обес-

печения устойчивого и стратегически ориентированного регионального развития.

Развитие территориальной конкуренции полезно по нескольким причинам. Во-первых, конкуренция заставляет провести самоанализ состояния региона и его взаимосвязей и взаимоотношений с существующими или возможными партнерами и конкурентами. Это важный элемент регионального маркетинга. Во-вторых, учитывая данные самоанализа, регион лучше определит свой профиль, т.е. за какие целевые группы «потребителей» он в состоянии конкурировать, где у него есть будущее. Такой самоанализ и стратегический выбор профильности региона является залогом будущего успеха в развитии факторов конкурентоспособности и привлечении или сохранении «потребителей». В-третьих, оценка конкурентоспособности регионов может быть важным элементом мониторинга реализации стратегии и поэтапного позиционирования территории во внешней среде.

Усиление конкурентных отношений между отдельными областями, районами, городами внутри России и субъектами Европейского Союза способствует повышению потенциала страны и содействует выравниванию уровней развития регионов и стран Европы.

Теория конкурентоспособности территорий (регионов, городов, районов) формируется на базе теории конкуренции предприятий и проходит в настоящее время период становления. Среди подходов, определяющих основные понятия территориальной конкуренции, можно выделить следующие.

I. Рассмотрение территориальной конкуренции на уровне государства, нации – увязывается М. Портером со способностью промышленности страны вводить новшества и модернизироваться.

Существуют очень сильные различия в структуре конкурентоспособности для каждой страны, поскольку ни одно государство не может быть конкурентоспособным во всем. В конечном итоге страны достигают успеха в определенных отраслях и сферах в связи с тем, что их внутренние условия

оказываются в соответствующих случаях наиболее благоприятными, динамичными и перспективными.

Обеспечение конкурентоспособности конкретных стран осуществляются, по мнению Портера, на основе так называемого «правила ромба» (рис. 5.1), т.е. создания четырех основных предпосылок, которые государство старается поддерживать для своей экономики:

1. Условия для факторов. Позиция страны в факторах производства, таких как наличие квалифицированной рабочей силы или инфраструктуры, необходимых для ведения конкурентной борьбы в данной отрасли. Например, эффективная система государственного образования, дороги, электросети и т.д.

2. Состояние спроса. Характер и объем спроса на внутреннем рынке для своего продукта или услуг. Например, формирование платежеспособного спроса на новое жилье или страхование.

3. Родственные и поддерживающие отрасли. Наличие или отсутствие в данной стране отраслей-поставщиков или других сопутствующих отраслей, конкурентоспособных на международном уровне. Например, современные управляющие системы или двигатели для самолетов в России.

4. Устойчивая стратегия, структура и соперничество. Существующие в стране условия создания, организации и управления компаниями, а также характер внутренней конкуренции. Например, сильная правовая защита собственности и акционеров.

Эти элементы тесно взаимосвязаны, причем действие одной из составляющих часто зависит от состояния трех остальных.

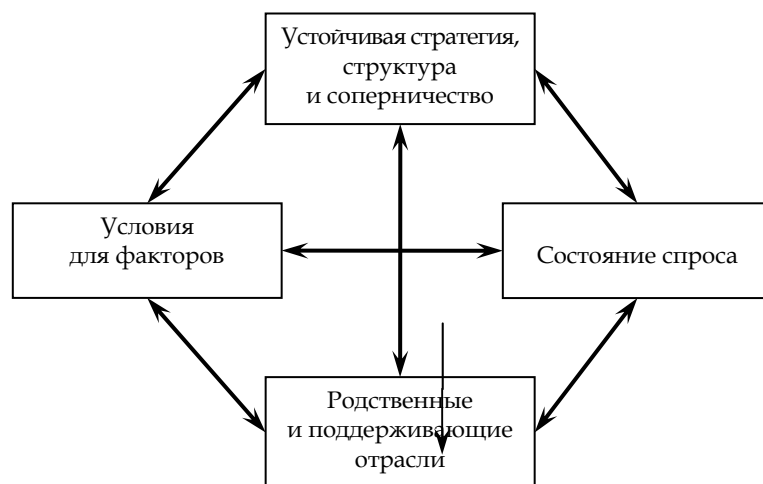


Рис. 5.1. Детерминанты конкурентных преимуществ страны

Существуют некоторые простые, основополагающие принципы, которым должны следовать правительства для оказания адекватного позитивного воздействия на конкурентоспособность страны: необходимо поощрять изменения, способствовать внутренней конкуренции, стимулировать инновации.

II. Рассмотрение территориальной конкуренции с точки зрения формирования и развития на территории региона, городской агломерации современных кластеров – сконцентрированных по географическому признаку групп взаимосвязанных компаний и связанных с ними организаций, действующих в определенной сфере и характеризующихся общностью деятельности и взаимодополняющих друг друга. Концентрация современных кластеров в определенных регионах и соперничество между ними повышает их силу, что способствует и росту региональной конкурентоспособности.

5.2. Важнейшие направления в конкуренции регионов

В сложном и многообразном процессе межрегиональной конкуренции можно выделить основные направления, по которым и в рамках которых регионы могут соперничать. Направление конкуренции характеризует определенный параметр развития и действие региональных властей в данной сфере, в центре каждого направления можно выделить предмет конкуренции в широком смысле этого понятия.

Важнейшими направлениями, по которым осуществляется конкуренция регионов и крупных городов, являются:

- ✓ сохранение и привлечение населения, особенно в трудоспособном возрасте и высококвалифицированного;
- ✓ размещение и сохранение предприятий, привлечение новых фирм, особенно формирующих наукоемкие современные кластеры, имеющих устойчивый сбыт своей продукции, работающих на принципах благожелательного отношения к окружающей среде;
- ✓ привлечение новых инвестиций в развитие действующих или создание новых предприятий, в коммунальную инфраструктуру, в жилье и социальный комплекс;
- ✓ осуществление и развитие транспортно-транзитных функций;
- ✓ усиление торговой специализации региона и крупных городов в его составе;
- ✓ развитие системы профессионального образования и здравоохранения как отраслей специализации, особенно университетов, медицинских центров и клиник;
- ✓ привлечение и развитие информационных центров, средств массовой информации, кино- и телестудий и т.д.;
- ✓ привлечение туристических потоков всех типов;
- ✓ проведение в регионе крупных культурных, политических, научных, спортивных и других событий и мероприятий, на которые приезжает много людей, которые усиливают позитивный имидж региона, его городов;

- ✓ приращение регионального культурного и исторического потенциала, который повышает привлекательность региона и для жителей, и для приезжих;
- ✓ размещение в регионе административных и общественных учреждений, органов, фондов государственного, международного, мирового значения.

Все рассмотренные направления конкуренции регионов можно условно сгруппировать в три группы, охватывающие привлечение новых и сохранение старых предприятий, сохранение и привлечение населения, трудовых ресурсов, квалифицированной рабочей силы и развитие туризма с проведением сопутствующих в туристическом бизнесе крупных мероприятий и созданием соответствующей инфраструктуры.

Таблица 5.1

Направления и виды конкуренции регионов

Размещение и сохранение предприятий, привлечение новых инвестиций	Сохранение и привлечение человеческих ресурсов	Развитие туризма и проведение крупных мероприятий
Размещение новых промышленных предприятий	Сохранение и привлечение нового населения	Привлечение туристов всех типов
Сохранение существующих промышленных предприятий	Сохранение и привлечение трудовых ресурсов	Открытие новых туристических маршрутов
Формирование современных кластеров и создание центров компетенции	Сохранение и привлечение высококвалифицированных кадров	Проведение Олимпийских игр, чемпионатов и т.п.
Размещение науки и новых технологий	Удержание и привлечение молодежи	Проведение выставок, ярмарок

Размещение новых строительных предприятий	Размещение новых высших учебных заведений, развитие образования и здравоохранения как отраслей специализации	Проведение конгрессов, конференций, семинаров
Размещение новых торговых предприятий и усиление торговой специализации	Получение новых инвестиций из различных источников в социальную сферу и жилье	Приращение исторического и архитектурного потенциалов
Размещение новых банков и страховых компаний	Обеспечение благожелательной к природе среды жизнедеятельности	Открытие новых музеев, театров Размещение головных офисов учреждений культуры и туризма
Получение новых инвестиций из различных источников в сферу экономики		Получение новых инвестиций из различных источников в сферу культуры
Открытие головных офисов крупных фирм		Исполнение административных функций государственного, международного и мирового масштабов
Развитие транспортно-транзитных функций		

Актуальность рассмотренных направлений дифференцируется, с одной стороны, по странам и макрорегионам мира, в зависимости от исторических, географических, демографических и других особенностей и ресурсных потенциалов конкретного региона. С другой стороны, актуальность направлений конкуренции регионов неоднозначна во временном диапазоне – десятилетие назад, сегодня, в будущем раз-

личные направления соперничества приобретают особую остроту.

Таким образом, на определенной стадии развития общих процессов глобализации и интеграции и с учетом специфики места и времени можно сформулировать специфические особенности рассмотренных направлений конкуренции регионов применительно к различным частям мира и этапам их развития.

В качестве наиболее актуальных для современного этапа развития сфер, в которых наблюдается **конкуренция между регионами России**, выступают следующие:

- ✓ получение субвенций, кредитов фондов и других финансовых ресурсов из федерального бюджета;
- ✓ получение законодательных налоговых льгот типа «свободной экономической зоны» для уменьшения отчислений в государственный или региональный бюджет;
- ✓ сохранение оборонных предприятий и государственных организаций в регионе;
- ✓ получение государственных заказов для предприятий региона;
- ✓ получение средств в счет погашения задолженности перед предприятиями региона из бюджета или от крупных потребителей;
- ✓ привлечение инвестиций для частных предприятий;
- ✓ получение иностранных кредитов и безвозмездных грантов на региональное развитие;
- ✓ развитие в регионе различных транзитных коммуникаций и усиление транспортных грузопотоков;
- ✓ создание таможенных пунктов;
- ✓ привлечение туристов.

В то же время можно отметить ряд сфер, по которым конкуренция российских регионов пока недостаточно развита, что не соответствует основным тенденциям усиления межрегиональной конкуренции в развитых странах. В рассматриваемых ниже сферах в ближайшее время несомненно будут наблюдаться серьезные изменения:

- ✓ привлечение нового населения, особенно высококвалифицированных кадров, молодежи;
- ✓ создание или привлечение образовательных и научных организаций;
- ✓ перемещение в регионы части федеральных управленческих структур;
- ✓ привлечение банковского капитала;
- ✓ создание центров телекоммуникаций, информатики, логистики, центров компетенции, современных кластеров экономики.

В современной России регионы конкурируют на нескольких уровнях:

- ✓ в пределах одного федерального округа (например, Северо-Запад России);
- ✓ в пределах большого экономического пространства (Урал, Сибирь, Дальний Восток);
- ✓ в пределах России (общий перечень регионов субъектов России);
- ✓ в приграничных территориях с регионами соседних стран.

Для каждого региона важно знать, какие факторы способствуют повышению конкурентоспособности, чтобы уметь управлять ими или же, наоборот, отказаться от бесперспективного соперничества в тех областях, где шансов на привлечение или сохранение потребителя практически нет. Для каждого предмета конкуренции (потребителя) существует набор факторов конкурентоспособности территориального образования.

Для каждого города и его потенциальных потребителей требуется проведение специального исследования для выбора и оценки факторов конкурентоспособности (рис. 5.2).



Рис. 5.2. Взаимосвязь предметов конкуренции, факторов роста и оценки уровня конкурентоспособности регионов

Теория и практика конкуренции

5.3. Основные факторы и циклы повышения конкурентоспособности региона

Рассмотренная система факторов позволяет составить схему цикла повышения конкурентоспособности региона на основе анализа факторов стратегии активного развития (рис. 5.3). Как видно из схемы, цикл включает семь основных этапов поступательного повышения конкурентоспособности региона, при этом важная роль здесь принадлежит субъектам регионального управления.



Рис. 5.3. Основные этапы цикла повышения конкурентоспособности региона

Оценка уровня конкурентоспособности регионов является важным этапом в цикле повышения их конкурентной силы и продвижения их позитивного имиджа в межрегиональном и международном пространстве. Она может выполняться на основе различных методических подходов:

- оценка социально-экономической конкурентоспособности региона на основе рангового метода;
- оценка уровня конкурентоспособности регионов и городов на базе модели измерения потенциалов.

Оценка уровня конкурентоспособности региона представляет собой важную исходную базу для региональных властей, которые призваны постоянно и активно действовать в направлении обеспечения, поддержания и наращивания конкурентных преимуществ своей территории, а также их позиционирования, продвижения, маркетинга.

К методам осуществления подобной модернизации регионального управления в первую очередь следует отнести следующие:

1) Стратегически ориентированное региональное управление, включающее определение стратегического видения будущего региона, разработку концепции стратегии (стратегического плана) развития региона на 10–15 лет, реализацию стратегии, оценку и постоянный мониторинг программ, проектов и мероприятий стратегического характера.

2) Информатизация и внедрение принципов электронного управления на региональном уровне.

3) Региональный маркетинг, являющийся эффективным методом поддержки местного экономического развития и привлечения инвестиций, необходимым условием динамичного и устойчивого развития территории, способом существенного усиления социальной ориентации управления.

4) Метод активного позиционирования региона.

5.4. Конкуренция и международное сотрудничество регионов

В современном мире регионы и крупные города выступают как непосредственные участники важных международных событий, конкурируют между собой за особую роль в мировых масштабах, усиливают свое влияние на разработку и реализацию интегрированных в рамках континентов политических решений.

Общей целью участия региона в международном сотрудничестве является повышение уровня конкурентоспособности региона и входящих в его состав городов и укрепление его позиций в национальных и интернациональных масштабах на основе использования многообразных потенциалов партнерства с зарубежными странами, регионами, организациями, предприятиями, гражданами.

Задачи, решаемые на основе участия регионов в международном сотрудничестве, можно разделить на две категории, первая из которых представляет свод *общих задач*, на решение которых нацелены в современном мире регионы:

- ✓ равноправное наравне с другими уровнями власти участие в управлении делами общества, в том числе на уровне страны и в международных масштабах;
- ✓ самостоятельное определение долгосрочной стратегии развития и выбор средств ее реализации;
- ✓ более свободное формирование и расходование регионального бюджета в соответствии с функциями и компетенциями уровня управления;
- ✓ активное вовлечение населения в процессы управления и решения сложных социально-экономических проблем развития территории;
- ✓ внедрение новых технологий и методов решения конкретных проблем регионального развития.

Поскольку решение рассмотренных задач требует обмена опытом и информацией не только внутри каждой страны, но и на международном уровне, непосредственно между са-

мими региональными властями, постольку важнейшими **конкретными задачами** в области международного сотрудничества являются:

- ✓ политическое представительство интересов развития регионов на мировом уровне;
- ✓ реализация стратегии развития региона в части внешне-экономической деятельности;
- ✓ расширение базы местных ресурсов за счет привлечения зарубежных средств к реализации совместных проектов;
- ✓ международный обмен опытом, ноу-хау и инновациями в сферах социально-экономического развития регионального и муниципального управления;
- ✓ укрепление демократических основ общества, содействие человеческим, культурным, молодежным и т.п. международным обменам;
- ✓ обеспечение вхождения приграничных территорий в более крупные системы приграничных мегарегионов.

Разработка региональной политики международного сотрудничества должна осуществляться на основе общего алгоритма, включающего четыре этапа и приобретающего своеобразие в каждом субъекте, осуществляющем это направление деятельности (рис. 5.4).

I этап – разработка концепции развития международного сотрудничества региона с учетом существующей в РФ нормативно-правовой базы, геополитического положения, ресурсных потенциалов и исторически сложившейся роли региона в международном разделении труда, в макрорегионе, по отношению к зарубежным партнерам, в Европе и мире.

II этап – определение целей и конкретизация задач региональной политики международного сотрудничества с учетом документов стратегического видения (стратегии, концепции, стратегического плана) будущего региона и предпочтений гражданского общества.

III этап – выбор актуальных для достижения поставленных целей и решения намеченных задач направлений сотрудничества и разработка конкретных программ, проектов,

мероприятий, реализация которых будет обеспечивать достижение целей региональной политики международного сотрудничества.

IV этап – реализация программ, проектов и мероприятий, оценка их эффективности, мониторинг и корректировка концепции на основе осуществления обратной связи.

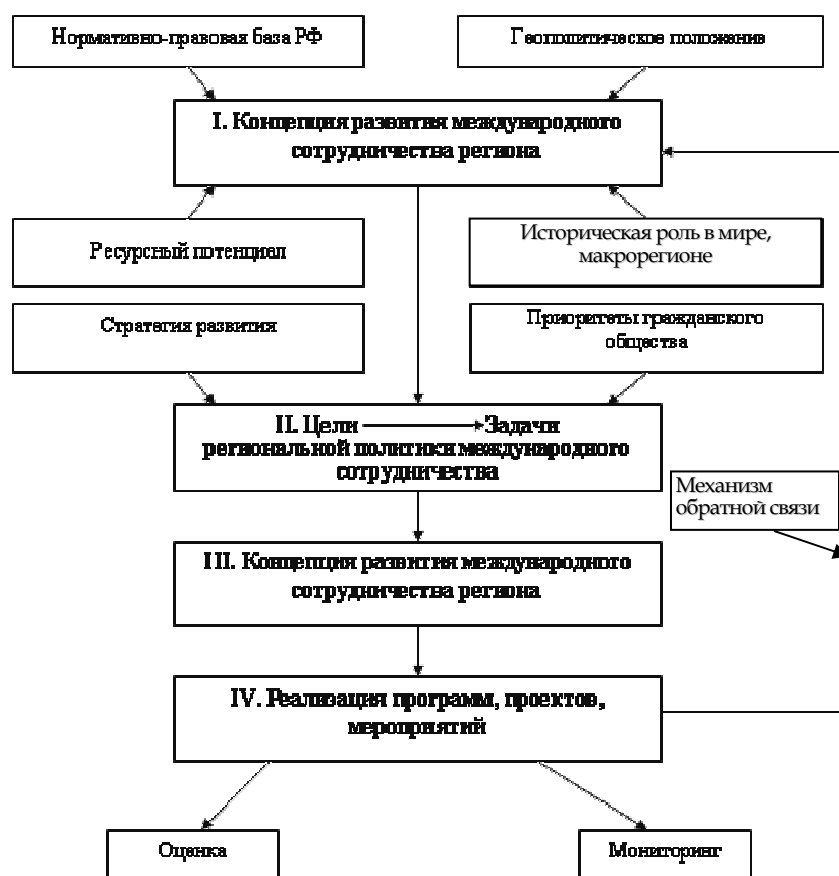


Рис. 5.4. Алгоритм разработки и реализации региональной политики международного сотрудничества

ТЕМА 6.

Конкурентоспособность и пути ее достижения

6.1. Цели и структура организации как основа ее конкурентоспособности

Одним из факторов повышения конкурентоспособности организации является соответствие стратегических планов и тактических действий организационной структуре.

Построение организационной структуры почти всегда производится руководством высшего звена. Руководители низового и среднего звеньев лишь помогают, предоставляя необходимую информацию, а в более крупных организациях и предлагая структуру подчиненных им подразделений, соответствующую общей структуре организации, выбранной высшим руководством.

Поскольку цель организационной структуры состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед организацией задач, проектирование структуры должно базироваться на стратегических планах организации.

Подобно процессу планирования, когда первоначально формулируются общие задачи, а потом составляются конкретные правила, построение организационной структуры необходимо проводить от разделения организации на широкие сферы, из которых в последующем выделяют подсистемы.

Таким образом, возможно отметить следующую последовательность действий:

1. Осуществите деление организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии. Решите, какие виды

деятельности должны выполняться линейными подразделениями, а какие – штабными.

2. Установите соотношения полномочий различных должностей. При этом руководство устанавливает цель команд, если необходимо, производит дальнейшее деление на более мелкие организационные подразделения, чтобы более эффективно использовать специализацию и избежать перегрузки руководства.

3. Определите должностные обязанности как совокупность определенных задач и функций и поручите их выполнение конкретным лицам. В организациях, деятельность которых в значительной мере связана с технологией, руководство разрабатывает даже конкретные задачи и закрепляет их за непосредственными исполнителями, которые и несут ответственность за их удовлетворительное выполнение.

Отдельно необходимо отметить, что появившаяся в итоге разработки организационная структура – это не застывшая форма, подобная каркасу здания: чем разнообразнее виды деятельности, осуществляемой на предприятии, тем сложнее его управленческая структура. В классическом исследовании крупнейших корпораций США американский историк предпринимательства Альфред Чандлер (Chandler) показал, что успешные действующие корпорации имеют тенденцию к шаблонному структурному развитию по мере их роста и расширения. В его работах были выделены три последовательные стадии структурного развития, при этом эволюция структуры рассматривалась как реакция на усложнение управленческих задач.

Первая стадия: простая структура – представляет собой образец предпринимателя, который основывает фирму для реализации идеи (товара или услуги). На этой стадии фирма имеет структуру, позволяющую предпринимателю непосредственно управлять деятельностью каждого служащего, принимать все важные решения и находиться в курсе всех событий в организации. Фирма на первой стадии, таким образом, характеризуется неформальной структурой, планирование обычно носит краткосрочный и реактивный характер. Силь-

ная сторона предприятия заключается в его гибкости и динамичности, а его наиболее слабым местом является то, что в этом случае предприниматель несет полную ответственность, как за выбор стратегии, так и за реализацию отдельных оперативных задач. В результате по мере роста предприятия развивается так называемый кризис руководства – предприниматель не справляется со всем комплексом типичных функций менеджмента. Предприятие должно разрешить данный кризис, прежде чем оно сможет войти во вторую стадию структурного развития.

Вторая стадия: функциональная структура. На второй стадии предприниматель заменяется или дополняется группой управляющих, имеющих функциональную специализацию: НИОКР, производство, маркетинг, финансы, персонал. Переход к этой фазе требует существенных изменений стиля управления высшего руководителя предприятия, особенно если он является основателем фирмы. Если этого не произойдет, то привлечение дополнительных специалистов может не принести существенной пользы предприятию. Сконцентрировавшись в одной привлекательной отрасли, предприятие, находящееся во второй фазе развития, может функционировать очень успешно. Однако при переходе на новые виды продукции других отраслей преимущества функциональной структуры могут быть утрачены. В том числе может развиваться кризис автономии, при котором людям, управляющим этими новыми производственными линиями (новыми видами бизнеса), требуется больше свободы в принятии решений, чем они имеют в рамках сложившейся функциональной структуры.

Третья стадия: филиальная (дивизиональная) структура. Предприятие на третьей стадии развития фокусирует внимание на управлении различными производственными линиями в нескольких отраслях (различными видами бизнеса). Такие предприятия растут, диверсифицируя выпуск продукции и расширяя географию своей деятельности. Эти предприятия развиваются в направлении к филиальной структуре с центральным штабом и децентрализованными оперативными

подразделениями, причем каждое подразделение, или стратегическая единица бизнеса, является функционально организованной компанией во второй стадии развития. Таким образом, различные единицы бизнеса можно рассматривать как самостоятельные производственно-коммерческие подразделения, объединяющие все виды деятельности по производству и реализации какого-либо вида продукции и позволяющие руководителям развивать навыки работы на конкретном рынке.

Крупная фирма с дивизиональной структурой имеет, как правило, *три уровня стратегических решений* (рис. 6.1):

- 1) корпоративный,
- 2) деловой,
- 3) функциональный.

Корпоративная (портфельная) стратегия – описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг. Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются предприятия в целом. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия.

Корпоративная стратегия включает:

- распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа;
- решения о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии;
- изменение структуры корпорации;
- решения о слиянии, приобретении, вхождении в ФПП или другие интеграционные структуры;
- единую стратегическую ориентацию подразделений. Важным решением, принимаемым на корпоративном уровне, является решение о финансировании продуктов, или бизнес-единиц, на бюджетной, а не на чисто коммерческой основе. Скажем, для новой продукции формируется целевая программа ее продвижения на рынок и она финансируется из общего бюджета предприятия. Роль критерия самокупаемости бизнес-единицы (продукта) при

этом существенно снижается, так как на определенном этапе допускается ее убыточность, если такая стратегия оказывается оправданной с позиций долгосрочной цели (например, завоевания рынка). Следовательно, ресурсы между подразделениями могут перераспределяться планомерно.



Рис. 6.1. Три уровня стратегических решений

На уровне стратегической единицы бизнеса разрабатывается *деловая стратегия* (бизнес-стратегия) – стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения. Эта стратегия часто воплощается в бизнес-планах и показывает, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке (например, на рынке миксеров), кому именно и по каким ценам будет продавать продукцию, как будет ее рекламировать, как будет добиваться победы в конкурентной борьбе и т.д. Поэтому такую стратегию называют еще стратегией конкуренции. Очевидно, что бизнес-стратегия для миксеров будет отличаться от стратегии для других товаров. Для предприятий с одним видом деятельности корпоративная стратегия совпадает с деловой.

Стратегическая единица бизнеса (СЕБ) – это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка. В основе выделения стратегических единиц бизнеса лежит концепция сегментации рынка. Чаще всего в качестве критериев сегментации выделяют:

- географические (мировой рынок, российский, местный);
- социально-демографические (пол, возраст, уровень дохода, семейное положение, социальный статус и т.д.);

- поведенческие (образ жизни, специфические занятия – садоводы, автолюбители, туристы и т.д.).

Рынок можно сегментировать по размеру, форме собственности, отраслям деятельности предприятий-потребителей. Для проведения успешной сегментации рынка необходимо знать и понимать правила рынка и поведения его субъектов:

- потребители (мотивы их поведения, основные требования и предпочтения);
- конкуренты (их стратегия, продукция, рыночные действия). Необходимо также знать возможности собственного продукта.

Идентификация стратегических единиц бизнеса во многом является предметом субъективного выбора, однако фирмой General Electric был сформулирован ряд критериев их выделения:

1. Стратегическая единица бизнеса имеет определенный круг клиентов и заказчиков.
2. Бизнес-единица самостоятельно планирует и осуществляет производственно-сбытовую деятельность, материально-техническое снабжение.
3. Деятельность бизнес-единиц оценивается на основе учета прибылей и убытков.

Стратегические единицы бизнеса были призваны стать центральным звеном как планирования, так и реализации долгосрочных стратегических программ на соответствующих рынках. Для этого они наделялись правом распоряжения всеми необходимыми для этого ресурсами.

Функциональные стратегии – стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии. Это стратегия маркетинга, финансовая, производственная стратегия и т.д. Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела (службы), поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии. Так, типичная стратегия отдела маркетинга может концентрироваться на разработке путей увеличения объема продаж продукции предприятия по сравнению с предыдущим годом. Примерами функциональных стратегий в сфере

НИОКР могут быть технологическое лидерство или следование за лидером. Финансовая стратегия предприятия может быть ориентирована на ускорение оборота денежных средств, снижение уровня дебиторской задолженности.

Для достижения успеха стратегии всех уровней должны быть согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом. Каждый уровень образует стратегическую среду для следующего уровня, т.е. на стратегический план нижнего уровня накладываются ограничения стратегий более высоких уровней иерархии (см. рис. 6.1).

Процесс формирования иерархии стратегий может быть различным. Различают стратегическое планирование «сверху вниз», при котором высшие менеджеры инициируют процесс формирования стратегии и уполномочивают стратегические единицы бизнеса и функциональные подразделения формулировать собственные стратегии как средства реализации корпоративной стратегии. Другой подход – это стратегическое планирование «снизу вверх», при котором процесс формирования стратегии стимулируется предложениями хозяйственных и функциональных подразделений. Для обоих подходов наиболее важным является то, насколько результативно взаимодействие между уровнями управления. Процесс разработки стратегии включает многочисленные переговоры между уровнями управленческой иерархии, направленные на то, чтобы различные цели, стратегии, программы, бюджеты и процедуры были согласованы и подкрепляли друг друга. Сложный и противоречивый процесс согласования стратегических решений различных уровней является важным моментом стратегического менеджмента.

Все большее современных исследователей приходят к выводу, что следующая стадия в развитии организационных структур управления – это *сетевая структура*. Сетевыми структурами называют «оболочечные» (или «пустотелые») фирмы, в которых часть бизнес-функций, прежде всего производство, передана на контрактной основе сторонним подрядчикам. На чем основана данная гипотеза? Глобальные сети типа Internet снижают время на переговоры и транзакционные издержки, следовательно, купить бывает выгоднее, чем

произвести какой-либо товар. Большую роль играют также электронные рынки, позволяющие анализировать, получать и оплачивать разнообразные коммерческие предложения, т.е. долгосрочные и другие контракты заменяют необходимость сосредоточить все функции внутри компании. В чистом виде «оболочечная» фирма представляет собой управляющую организацию, которая нанимает небольшое число менеджеров, координирующих по компьютерной сети как работу дочерних компаний, так и независимых организаций, при этом различные функции бизнеса могут быть рассеяны по всему свету.

Разновидностью сетевых структур является франчайзинговая система продажи товаров под торговой маркой «Довгань». Фирма «Довгань» сама ничего не производит, но она организовала сбыт продукции под своей торговой маркой.

Работая в конкурентной среде, менеджерам сегодня постоянно приходится трансформировать свои компании, получая новые знания как из внешних, так и из внутренних источников. «Пламенными моторами» реформ обычно являются динамичные, одаренные лидеры. Однако даже самые светлые головы в первую очередь должны выбирать такой вектор изменения компании, который лучше всего соответствует конкретным обстоятельствам.

6.2. Базовые стратегии роста

Существуют две базовые стратегии роста на корпоративном уровне: концентрация в одной отрасли и диверсификация в другие отрасли.

Диверсификация (от лат. *diversificatio* – изменение, разнообразие) – это распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение ассортимента производимых изделий, видов предоставляемых услуг, географической сферы деятельности и т.д.). В узком смысле слова под диверсификацией понимается проникновение предприятий в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной их деятельности. В результате диверсификации предприятия превращаются в сложные многоотраслевые комплексы – конгломераты.

Считается, что, предлагая целый комплекс товаров и услуг, предприятие может повысить свою конкурентоспособность, ослабить возможные риски за счет диверсификации. Эти и другие причины побуждают предприятия расширять сферы деятельности, приобретая (поглощая) другие фирмы или начиная новые виды бизнеса.

Разделяют связанную и несвязанную (конгломератную) диверсификацию, которую иногда называют латеральной (лат. *lateralis* – боковой). В свою очередь, связанная диверсификация может быть вертикальной или горизонтальной. Основным критерием определения типа диверсификации является *принцип слияния*. При функциональном слиянии объединяются предприятия, связанные в процессе производства. При инвестиционном слиянии объединение происходит без производственной общности предприятий.

Вертикальная интеграция, или связанная вертикальная диверсификация, – это процесс приобретения или включения в состав предприятия новых производств, входящих в технологическую цепочку выпуска старого продукта на ступенях до или после производственного процесса. Вертикальная интеграция заключается в том, что предприятия предпочитают создавать необходимые для производственного процесса товары и услуги самостоятельно, внутри предприятия, вместо того чтобы покупать их на рынке у других предприятий. Стратегия интеграции оправдана, когда предприятие может повысить свою рентабельность, контролируя различные стратегически важные звенья в цепи производства и сбыта продукции. В результате вертикальной интеграции происходит объединение фирм, находящихся на различных этапах производственного процесса. При этом возможны разные типы вертикальной интеграции:

- *полная интеграция* производственной деятельности;
- *частичная интеграция*, в этом случае часть продукции изготавливается на предприятии, а часть – закупается у других предприятий;
- *квазиинтеграция* – создание альянсов между компаниями, заинтересованными в интеграции без перехода прав собственности.

Чаще всего такая интеграция реализуется в двух основных формах, которые характеризуют направленность интеграции и положение предприятия в производственной цепочке:

- интеграция «назад», или так называемая обратная интеграция;
- интеграция «вперед», или прямая интеграция.

При *обратной интеграции* предприятие присоединяет функции, которые ранее выполнялись поставщиками, т.е. приобретает или устанавливает контроль над источниками сырья, производством комплектующих изделий, полуфабрикатов. Целью такой интеграции может быть защита стратегически важного источника сырья либо доступ к новой технологии, важной для базовой деятельности. При *прямой интеграции* предприятие присоединяет функции, выполняемые ранее дистрибьюторами, т.е. приобретаются транспортные, сервисные службы, каналы сбыта и другие функциональные службы, *связанные с основной деятельностью* фирмы. Мотивацией в этом случае является обеспечение контроля над сбытом продукции, иногда желание лучше знать своих потребителей.

Горизонтальная интеграция, или связанная горизонтальная диверсификация, – это объединение предприятий, работающих и конкурирующих в одной области деятельности. Главной целью горизонтальной интеграции является усиление позиций фирмы в отрасли путем поглощения определенных конкурентов или установления контроля над ними. Зачастую важной причиной горизонтальной диверсификации является географическое расширение рынков; в этом случае объединяются компании, производящие однотипную продукцию, но выступающие на различных региональных рынках.

Несвязанная диверсификация, или просто диверсификация, – это охват таких направлений деятельности, которые не имеют прямой непосредственной связи с основной деятельностью предприятия. Считается, что диверсификация оправдана, если возможности для интеграции ограничены или вообще отсутствуют, либо позиции конкурентов очень сильны, либо потому, что рынок базовой продукции находится в стадии спада.

При такой диверсификации могут отсутствовать общие рынки, ресурсы, технологии, а эффект достигается за счет обмена или разделения активов/сфер деятельности. Это скорее диверсификация капитала, а не производства (*конгломератная диверсификация*). Выгода от конгломератных слияний возможна в результате оптимизации управления денежными потоками и инвестиционными ресурсами. В качестве наиболее важных мотивов такой диверсификации можно назвать стремление закрепиться в растущих отраслях и/или отраслях с высокой нормой прибыли, распределение риска, использование опыта управления, иногда играют роль налоговые льготы. Многие исследователи отмечают, что нередко диверсификация объясняется личными пристрастиями (амбициями) руководства или просто случаем.

6.3. Роль информационного обеспечения

Огромное значение на разработку стратегии оказывает информационная обеспеченность организации. Информационная технология изменяет способ осуществления деятельности компаний. Она влияет на весь процесс производства продукции, меняет форму самой продукции, т.е. физическую сущность товаров, услуг и информации, предоставляемых компанией в целях создания потребительской ценности. В современных условиях информационное обеспечение стало важной составной частью деятельности организации. Информационная система играет важную роль практически для всех подразделений компании, обеспечивая единое пространство данных для планирования деятельности, учета, анализа результатов и принятия решений. Вопросы информационного обмена с целью обеспечения конкурентоспособности особенно остро стоят перед крупными организациями, где большое значение имеет проблема сбора и оперативной передачи достоверной информации о деятельности филиалов и дочерних компаний на высший уровень руководства.

Руководству компании следует придерживаться пяти рекомендаций.

- ✓ Оценка интенсивности информации.
- ✓ Определение роли информационной технологии в структуре отрасли.
- ✓ Определение и классификация методов, с помощью которых информационная технология может привести к созданию конкурентного преимущества.
- ✓ Исследование способа возникновения новых видов бизнеса, обусловленного применением информационной технологии.
- ✓ Разработка плана реализации преимуществ информационной технологии.

Информационная технология изменяет правила конкуренции тремя способами:

1. Достижения в информационной технологии изменяют структуру отрасли.

2. Информационная технология служит мощным рычагом, с помощью которого компании создают конкурентное преимущество.

3. Информационная революция порождает совершенно новые виды бизнеса

Важной концепцией, которая помогает определить роль информационной технологии в конкуренции, является «цепочка ценностей» М. Портера (см. пункт 2.5).

Адекватное управление связями может стать источником конкурентного преимущества. Для достижения конкурентного преимущества следует подходить к «цепочке ценностей» как к системе, а не как к набору компонентов. Проводя перестановки, совершенствуя или исключая из «цепочки ценностей» отдельные элементы, можно повысить конкурентоспособность фирмы.

ТЕМА 7.

Антикризисное управление

Управление организацией является антикризисным на всех этапах функционирования и развития (рис. 7.1), а умение предвидеть, распознать приближающийся кризис, который тоже нельзя рассматривать как статичное состояние, должно определять эффективность управленческих решений. Таким образом, антикризисное управление можно определить как систему управленческих мер и решений по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики. Оно должно охватывать все стадии развития кризисного процесса, в том числе и его профилактику, предупреждение.

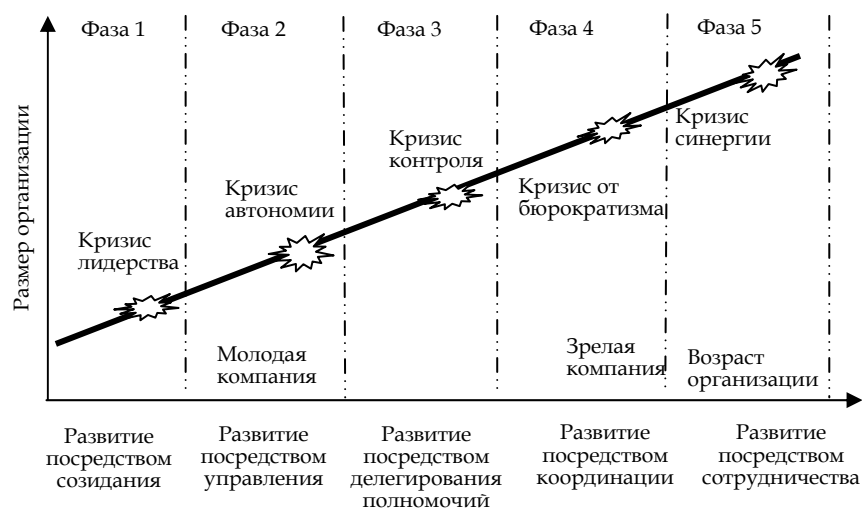


Рис. 7.1. Модель жизненного цикла организаций по Грейнеру

Система антикризисного управления обладает свойствами, которые придают особенный механизм управлению: гибкость и адаптивность, способность к диверсификации и своевременному ситуационному реагированию, а также эффективному использованию потенциала предприятия и неформальных методов управления.

Антикризисное управление актуализирует функциональные аспекты по выявлению и преодолению причин, препятствующих оздоровлению предприятия, и радикализации мер, восстанавливающих его платежеспособность.

Первая стадия кризиса, часто скрытая, – это падение предельной эффективности капитала, показателей деловой активности фирмы, снижение рентабельности и объемов прибыли (кризис в широком смысле слова). Вследствие этого ухудшается финансовое положение предприятия, сокращаются источники и резервы развития.

Вторая стадия кризиса – появление убыточности производства. Данная проблема решается средствами стратегического управления и реализуется посредством добровольной реструктуризации предприятия. Применяемые в этом случае способы распознавания отличны от других своей направленностью, методами и требованиями к исходной информации.

Третья стадия означает практическое отсутствие собственных средств и резервных фондов у предприятия. Это отрицательно влияет на перспективы его развития, долгосрочное и среднесрочное планирование денежных потоков, рациональное бюджетирование и сопряжено со значительным сокращением производства, поскольку большая часть оборотных средств направляется на погашение убытков и обслуживание возросшей кредиторской задолженности.

Четвертая стадия – состояние острой неплатежеспособности. У предприятия нет возможности профинансировать даже сокращенное воспроизводство и продолжать платежи по предыдущим обязательствам. Возникает реальная угроза остановки или прекращения производства, а затем и банкротства. В этой ситуации диагностика с использованием коэффи-

циентов ликвидности, обеспеченности собственными оборотными средствами, восстановления платежеспособности позволяет установить наличие факта финансовой несостоятельности и возможность нейтрализовать ее через процедуру банкротства.

Исследование причин, обуславливающих процесс антикризисного управления, позволяет предложить следующую классификацию факторов возникновения кризисной ситуации в деятельности предприятия:

✓ внешние факторы: тип экономической системы; несбалансированная кредитная политика или её полное отсутствие; структура потребностей населения; уровень доходов и накоплений населения; величина платежеспособного спроса клиентов-предприятий; фаза экономического цикла; политико-правовая нестабильность и экономическая неопределенность государственного регулирования; темп и размеры инфляции; научно-техническое и информационное развитие производственного цикла; уровень культуры общества; международная конкуренция;

✓ внутренние: ошибочная рыночная философия фирмы; отсутствие или неправильные принципы ее действия; нерациональное использование ресурсов и низкое качество продукции; невысокий уровень менеджмента и маркетинга; несоответствие уровня управленческой и организационной культур предприятия его технологической структуре.

Указанные факторы не являются непосредственными причинами возникновения кризиса на той или иной стадии жизненного цикла предприятия и, тем более, его банкротства. Однако они влияют на развитие факторов ухудшения финансово-экономического и хозяйственного состояния предприятия. Причины кризиса и банкротства предприятий обусловлены непродуманностью менеджмента или его ошибками. В этих условиях повышается значимость диагностики в выявлении и распознавании приближающегося кризиса.

Особенность антикризисного управления проявляется в объединении в систему диагностики, предупреждения, пре-

одоления кризиса, стратегии реструктуризации и применения нестандартных методов в управлении персоналом. С этих позиций антикризисное управление представляется как конструктивная реакция на выявленные в результате диагностики изменения, угрожающие банкротством или нарушением нормального функционирования. Правомерность такого подхода можно подтвердить эффективностью результатов управленческих решений путем сопоставления уровня затрат ресурсов и степени достижения целей.

При этом важно подчеркнуть, что одной из целей антикризисного управления является сохранение пропорции внутренних и внешних параметров предприятия. Это выступает необходимым условием его дальнейшего развития и адаптации к динамике внешних условий.

ТЕМА 8.

Конкурентные решения социальных проблем

В последнее десятилетие особенно активно обсуждается социальная роль бизнеса. В настоящее время большинство западных экономистов признает, что отдельные фирмы должны ориентироваться не только на увеличение прибыли, но и на развитие общепризнанных ценностей. Тому есть объективные экономические предпосылки. Собственно с этим связаны введение понятия «заинтересованные лица» бизнеса, разработка мероприятий по формированию благоприятного имиджа фирмы, забота о ненанесении ущерба окружающей среде.

Казалось, наивно было бы считать, что увеличение расходов, связанных с охраной окружающей среды, ведет к повышению конкурентоспособности – ведь это очередная строка расходов. Но загрязнение окружающей среды в виде отходов производства, вредных веществ, тех или иных форм энергии – свидетельство неэффективного использования ресурсов. Более того, в результате таких выбросов компаниям зачастую приходится нести дополнительные издержки на устранение их последствий. Эти расходы сказываются на цене продукции, ничего не добавляя к ее потребительской ценности.

Новый подход как к полным системным издержкам, так и к ценности, ассоциируемой с любым продуктом, обеспечивает концепция производительности ресурсов. Недостаточная действенность методов управления процессами с наибольшей очевидностью проявляется в форме неполного неэффективного использования материалов, результатом которых являются необязательные потери, дефекты и необходимость хранения больших запасов материалов. Но существует и много

других, скрытых, издержек, проявляющихся уже после продажи продукции. Например, упаковка, которую дистрибьюторам или покупателям приходится выбрасывать, также свидетельствует о неэффективном использовании ресурсов и излишних издержках производства. Потребителям приходится нести дополнительные расходы, когда они пользуются изделиями, загрязняющими окружающую среду или потребляющими чрезмерную энергию. Ресурсы расходуются неэффективно и в тех случаях, когда выбрасываются продукты, содержащие материалы, пригодные для использования, и когда потребители платят – прямо или косвенно – за утилизацию продуктов.

В мерах по защите окружающей среды эти системные издержки по традиции не учитывались. Напротив, главное внимание уделялось контролю загрязнения на основе более совершенной идентификации, переработки и утилизации отходов или выбросов, что связано со значительными расходами. В последние годы наиболее передовые компании и специалисты по защите окружающей среды выдвинули концепцию предотвращения загрязнения (которая иногда называется восстановлением источников). При этом для ограничения степени загрязнения – еще до того как оно произошло – используются такие подходы, как замена материалов и процессы с замкнутым циклом.

Однако несмотря на то, что предотвращение загрязнения является действительно важным шагом в правильном направлении, в конечном счете компании должны научиться рассматривать проблему защиты окружающей среды с точки зрения производительности ресурсов. В настоящее время менеджеры и специалисты по защите окружающей среды основное внимание уделяют фактическим расходам на устранение или нейтрализацию загрязнения. Вместе с тем им следует обратить свое внимание на альтернативные издержки загрязнения (или издержки неиспользованных возможностей). Речь идет о расточительном использовании ресурсов и усилий, а также о снижении ценности продукта для потребителя. С точки зрения производительности ресурсов защита окружающей среды и конкурентоспособность

неразделимы. Этот новый взгляд на загрязнение как неэффективное использование ресурсов вызывает в памяти революцию качества 1980-х годов и ее важнейшие уроки. Сегодня нам не составляет большого труда понять ее идею, суть которой состоит в том, что инновация может улучшить качество и одновременно снизить издержки. Но всего лишь пятнадцать лет тому назад большинство менеджеров полагали, что этот вопрос сводится к совершенно однозначному выбору – либо одно, либо другое. Улучшение качества стоило дорого, поскольку его можно было добиться только путем контроля изделий и переделки «неизбежных» дефектов, время от времени появлявшихся в изделиях. В основе такого подхода лежала твердая убежденность в «фиксированных» конструкции изделия и производственных процессах. Однако когда менеджеры пересмотрели свои взгляды на проблему качества, от их прежней убежденности не осталось и следа. Суть «прорыва» заключалась в том, что дефекты продукции стали рассматриваться как признак неэффективной конструкции изделия или несовершенства технологического процесса, а не как неизбежный побочный продукт производства. Теперь компании стремятся «встроить» качество в производственный процесс в целом. Такое «новое мышление» высвободило энергию инновации, которая, в свою очередь, ослабляла или вообще устраняла то, что ранее воспринималось компаниями как неизбежный и фиксированный компромисс.

Подобно дефектам, загрязнение окружающей среды зачастую лишь отражает определенные недостатки в конструкции изделия или в соответствующем технологическом процессе.

Усилия, направленные на устранение загрязнения, могут, таким образом, следовать тем же базовым принципам, которые широко применяются в программах обеспечения качества: более эффективное использование факторов производства, устранение необходимости в использовании вредных и опасных в обращении материалов, устранение действий, без которых можно обойтись. Например, в одном из проведенных недавно исследований важнейших изменений в технологических процессах на десяти предприятиях по производству печатных плат специалисты по охране окружающей среды были инициаторами

ми тринадцати из тридцати трех таких изменений. Из этих тринадцати изменений двенадцать привели к снижению издержек производства, восемь – к улучшению качества продукции, а пять – к расширению возможностей продукции. Стоит ли удивляться, что тотальная система управления качеством (total quality management – TQM) стала источником таких идей по сокращению загрязнения, которые могут приносить весьма существенную выгоду. Компания Dow Chemical Company, например, совершенно определенно идентифицировала связь между повышением качества продукции и показателями качества окружающей среды, воспользовавшись статистическим управлением процессами для снижения дисперсии в процессах и сокращения необязательных затрат.

Если инновация, внедряемая в ответ на появление очередных законов об охране окружающей среды, может быть выгодна компании – т.е. компания может фактически компенсировать соответствующие издержки, повысив производительность ресурсов, – то зачем вообще нам нужны эти законы? Если такие возможности существуют, то почему бы компаниям не реализовать их, так сказать, естественным путем, а не под давлением законов? Однако говорить так, все равно что сказать, будто десятидолларовые купюры так редко валяются на земле только потому, что их кто-то уже подобрал.

Разумеется, некоторые компании действительно внедряют подобные инновации по своей воле, без какого-либо законодательного принуждения. В Германии и Скандинавии, где как компании, так и потребители весьма озабочены вопросами охраны окружающей среды, такие инновации вовсе не редкость. По мере постепенной выработки у компаний и потребителей их продукции нового взгляда на производительность ресурсов и по мере распространения знаний о новых технологиях необходимость в законодательном принуждении будет постепенно уменьшаться. В какой-то мере это явление уже наблюдается в Соединенных Штатах.

Но вера в то, что компании будут буквально гоняться за выгодными возможностями без какого-либо законодательного давления, исходит из ложного допущения относительно кон-

курентной реальности: будто все выгодные возможности уже открыты, будто все менеджеры располагают точной информацией об этих возможностях и будто организационные стимулы «настроены» на инновации. На самом же деле в реальном мире менеджеры зачастую располагают весьма неполной информацией, им всегда не хватает времени и находятся дела поважнее. На пути к изменениям всегда возникает множество преград. Программа «Green Lights» Агентства по защите окружающей среды США (EPA), направленная на использование компаниями энергосберегающего освещения, свидетельствует, что многие десятидолларовые купюры продолжают валяться на земле, ожидая, что кто-то подберет их. В ходе одной проверки было установлено, что почти 80% проектов обещали полную окупаемость в течение не более двух лет. Тем не менее компании, располагавшие этими проектами, как говорится, не ударили палец о палец. Только после того как компании присоединялись к указанной программе и от EPA к ним начинали поступать уговоры и соответствующая информация, столь выгодные для них проекты, наконец, начинали воплощаться в жизнь.

Ниже перечислены *шесть важнейших причин, делающих необходимым принятие законов об охране окружающей среды* (хотя следует отметить, что эти законы должны быть не такими, с которыми нам приходится иметь дело в настоящее время).

1) Чтобы оказывать на компании давление, заставляющее их внедрять инновации. Проведенное нами широкое исследование конкурентоспособности подчеркивает важную роль внешнего давления в преодолении организационной инертности и стимулирования творческого мышления.

2) Чтобы *улучшить* качество окружающей среды в тех случаях, когда инновации и результирующие улучшения производительности ресурсов не полностью компенсируют издержки, связанные с выполнением требований законов, или в тех случаях, когда требуется определенное время для изучения мер, направленных на снижение общей стоимости внедрения инновационных решений.

3) Чтобы поставить в известность компании о наиболее вероятных случаях неэффективного использования ресурсов и о потенциальных сферах технологических улучшений (хотя компания наверняка знакома с этими проблемами лучше, чем государство).

4) Чтобы повысить вероятность того, что инновации, внедряемые в продукции и технологические процессы, не скажутся отрицательно на состоянии окружающей среды.

5) Чтобы создавать у потребителей и компаний ощущение необходимости борьбы с загрязнением окружающей среды до тех пор, пока они полностью не «прочувствуют» неэффективность использования ресурсов и связанное с ним вредное воздействие на окружающую среду.

6) Во время переходного периода расчистить площадку для принятия компаниями инновационных решений по защите окружающей среды. При этом компаниям, пытающимся избежать капиталовложений, направленных в защиту окружающей среды, недвусмысленно дают понять, что подобные действия приведут лишь к ухудшению их позиций. Законы по защите окружающей среды являются для инновационных компаний своего рода буфером, пока не утвердились новые технологии и пока вследствие обучения не снизились издержки на внедрение этих технологий. Те, кто полагает, что только рыночные силы являются ускорителем инноваций, могут припомнить, что все программы тотального управления качеством (TQM) инициировались без помощи каких-либо законов. Однако TQM появились в Соединенных Штатах и Европе также в результате давления, правда, несколько иного рода. Несколькими десятилетиями ранее TQM получили широкое распространение в Японии в результате исключительных усилий государства, которое решило возвести качество продукции в ранг национальной цели, включив учреждение специальной премии. Только после потрясающего успеха этих программ в Японии ими решили воспользоваться американцы и европейцы.

Главное внимание законодателей и компаний должно быть направлено на ослабление противостояния между защи-

той окружающей среды и конкурентоспособностью путем стимулирования инноваций и повышения производительности ресурсов. Тем не менее современный неблагоприятный экономический климат связывает выполнение требований законов по защите окружающей среды с определенными издержками и ограничивает возможные выгоды от инноваций, делая указанный компромиссный выбор значительно более жестким, чем он мог бы быть.

Начать хотя бы с того, что борьба за установление и соблюдение законов по защите окружающей среды поглощает чрезмерные ресурсы. Например, в исследовании, выполненном в 1992 г. Институтом по гражданскому праву (корпорация Rand), утверждается, что 88% денег, выплаченных страховыми компаниями по искам Superfund в период между 1986 и 1989 гг., пошли на оплату юридических и административных расходов, в то время как лишь 12% – на фактическую очистку соответствующих территорий от загрязнения. Законы Superfund, пожалуй, самые неэффективные законы по защите окружающей среды в Соединенных Штатах. Мы полагаем, что немалая часть затрат на охрану окружающей среды, а также доходов компаний от продукции и услуг, связанных с охраной окружающей среды, уходит на призывы и кампании, а не на практические действия.

Одна из проблем, связанных с этим процессом, заключается в том, что он замыкает компании в рамках статичного мышления и систематически завышает оценку расходов на соблюдение законов по охране окружающей среды. Классическим примером являются дебаты, которые велись в 1970 г. в Соединенных Штатах по поводу Закона о чистом воздухе. Ли Якокка (Lee Iacocca), в то время исполнительный вице-президент Ford Motor Company, предсказывал, что введение этого закона приведет к резкому скачку цен на автомобили, полной остановке промышленного производства в США к 1975 г. и катастрофическим последствиям для американской экономики в целом. Закон о чистом воздухе 1970 г. был все же принят, а мрачные прогнозы Якокки так и не сбылись. Подобных примеров можно привести множество.

Статичное мышление заставляет компании изо всех сил сопротивляться вводу новых стандартов по защите окружающей среды, которые на самом деле могли бы лишь усилить их конкурентоспособность. Например, большинство компаний, занимающихся дистилляцией каменноугольной смолы в Соединенных Штатах, выступили против законов 1991 г., требующих существенного снижения выбросов бензола. Единственным решением на тот момент было закрытие резервуаров для хранения каменноугольной смолы дорогостоящей газовой подушкой. Однако новый закон заставил компанию Aristech Chemical Corporation (Питсбург, Пенсильвания) разработать способ удаления бензола из каменноугольной смолы на первом же этапе технологического процесса, устранив тем самым необходимость использования газовой подушки. В результате вместо увеличения издержек компания добилась экономии, составившей 3,3 млн долл. Более того, опасения компаний относительно величины издержек, обусловленных выполнением требований законов по защите окружающей среды, оказываются, как правило, весьма преувеличенными. Многие компании, например, не принимают в расчет кривую обучения, несмотря на то, что фактические расходы на защиту окружающей среды имеют тенденцию к сокращению с течением времени. Недавно проведенное исследование целлюлозно-бумажной отрасли, например, показало, что фактические расходы на защиту окружающей среды оказались в пределах от четырех до пяти долларов и пятидесяти центов на тонну продукции, в то время как согласно первоначальным оценкам они должны были составить шестнадцать долларов и сорок центов. Аналогично этому издержки на выполнение требований закона 1990 г., регулирующего выбросы двуокиси серы, составляют сегодня примерно лишь половину той суммы, которую первоначально предсказывали аналитики, и продолжают снижаться. Если компания акцентирует свое внимание на внедрении инноваций и повышении производительности ресурсов, нынешние издержки на выполнение требований законов по защите окружающей среды, по-видимому, представляют собой верхний предел.

В наши дни нередко вспыхивают дискуссии относительно тех преимуществ, которые несут обществу отдельные стандарты по охране окружающей среды. Например, предметом многих научных споров является сама возможность точного определения благотворного воздействия чистого воздуха на здоровье человека. Существует мнение, что вредные последствия загрязнения окружающей среды несколько преувеличены. Но какими бы ни оказались на самом деле *социальные* преимущества строгого соблюдения стандартов по охране окружающей среды, *частные* расходы компаний по-прежнему остаются значительно выше, чем это в действительности требуется.

Помимо того, что современное законодательство по охране окружающей среды в Соединенных Штатах влечет за собой значительные издержки, оно зачастую сдерживает процесс внедрения инноваций или вообще делает его невозможным. Проблема этого законодательства вовсе не в том, что оно чересчур жесткое. Проблема заключается в способе составления этих стандартов и полной неэффективности их администрирования. Жесткие стандарты могут и должны способствовать повышению производительности ресурсов. Однако законодательство по охране окружающей среды в США не воспользовалось этим потенциалом, акцентировав внимание не на предотвращении загрязнения, а на устранении его последствий, принуждая компании к использованию определенных технологий, устанавливая жесткие и зачастую совершенно нереальные сроки и создавая для компаний условия полной и абсолютно неоправданной неопределенности.

Современное законодательство не поощряет компании к риску, и экспериментированию. Угроза наказания и постоянно проявляемое государством отсутствие гибкости в использовании мер принуждения, не говоря уж обо всем остальном, лишь усугубляют проблему. Например, компания, внедряющая инновации и добившаяся при минимальных издержках сокращения выбросов на 95% от требуемой величины, вполне может быть оштрафована за несоблюдение требований закона, несмотря на то, что это «несоблюдение» составляет лишь 5% от требуемой величины сокращения выбросов. С другой

стороны, законодательство поощряет тех, кто полностью выполнил требования закона, пусть даже за счет дорогостоящей вторичной переработки отходов.

Точно так же, как плохое законодательство наносит вред конкурентоспособности компаний, хорошее законодательство может благоприятствовать ей. Рассмотрим различия между целлюлозно-бумажной отраслью США и Скандинавии. Жесткие американские законы раннего периода (70-е годы) были введены в действие без соответствующих периодов «постепенного развертывания», что заставило компании поспешно внедрять у себя «наилучшие из имеющихся технологий». В те времена подобные требования означали обязательную установку испытанных, но дорогостоящих систем обезвреживания отходов в конце производственного процесса. В отличие от этого в Скандинавии соответствующее законодательство допускало более гибкие подходы, позволяя компаниям уделять основное внимание собственно производственному процессу, а не вторичной переработке отходов. Скандинавские компании разработали прогрессивные технологии варки целлюлозы и отбеливания, которые позволили не только выполнить требования законодательства по снижению уровня вредных выбросов, но и снизить операционные издержки. Поэтому даже несмотря на то, что подобные законы впервые появились именно в Соединенных Штатах, американские компании так и не смогли реализовать свои «пионерные» преимущества, поскольку законы этой страны игнорировали важнейший принцип «хорошего» природоохранного законодательства: создавать наиболее благоприятные условия для инноваций, предоставляя возможность самим компаниям выбрать способ решения своих проблем.

К несчастью для целлюлозно-бумажной промышленности Соединенных Штатов, второй принцип «хорошего» законодательства – способствовать постоянным усовершенствованиям, не заикливаться на какой-то конкретной технологии и не стремиться сохранить определенный статус-кво – также был нарушен. Шведские законодатели применили более эффективный подход. В то время как Соединенные Штаты по-

ставили перед компаниями жесткие цели по сокращению уровня вредных выбросов и установили чрезвычайно сжатые сроки для выполнения эти требований, шведы начали с установления более мягких стандартов, оговорив, впрочем, что вскоре будут установлены более жесткие. Результаты оказались вполне предсказуемыми. Американские компании установили у себя системы вторичной переработки отходов и на этом остановились. Шведские же производители, предвидя появление новых стандартов, постепенно и планомерно внедряли у себя прогрессивные природоохранные технологии.

Подобный подход, поощряющий инновации, породил остаточный эффект повышения конкурентоспособности местных компаний, занимающихся выпуском оборудования для целлюлозно-бумажной промышленности. Стимулируемые резко возросшим в Скандинавии спросом на глубокие усовершенствования технологических процессов, местные поставщики оборудования для целлюлозно-бумажной промышленности, такие как Sunds Defibraior и Kamyr, в конечном счете добились выдающихся успехов в продаже прогрессивного оборудования для варки целлюлозы и отбеливания на зарубежных рынках.

Со временем скандинавская целлюлозно-бумажная промышленность смогла воспользоваться и такими плодами инновационных изменений, которые уже не были напрямую связаны с выполнением требований природоохранных законов. К началу 90-х годов производители осознали, что растущий общественный интерес к состоянию окружающей среды и проблемам, связанным со стоками целлюлозных заводов, создает для них дополнительную рыночную нишу. Спустя некоторое время скандинавские компании, выпускающие «бесхлорную» бумагу, смогли пользоваться значительными ценовыми надбавками и обслуживать быстрорастущий сегмент рынка для потребителей, равнодушных к проблемам окружающей среды.

Настало время, когда реалии современной конкуренции должны, наконец, выработать у нас правильное понимание взаимосвязи между конкурентоспособностью и защитой окружающей среды. Традиционно нации были более конкурентоспособными, если их компании имели доступ к более дешевым

факторам производства: капиталу, рабочей силе, энергии и сырью. Например, в отраслях, полагающихся на природные ресурсы, самыми конкурентоспособными компаниями и странами были те, которые имели в своем распоряжении богатые источники природных ресурсов. Поскольку технология менялась очень медленно, достижения сравнительного преимущества по факторам производства было вполне достаточно для успеха.

С развитием и углублением в последние десятилетия глобализации экономики понятие сравнительного преимущества быстро теряет свое прежнее значение. Компании могут добывать сравнительно дешевые факторы производства где угодно, а быстрое появление все новых и новых технологий в состоянии нивелировать недостатки дорогостоящих факторов производства. Например, компания с дорогостоящей местной рабочей силой может автоматизировать выполнение операций, не требующих работников высокой квалификации. Компания, испытывающая нехватку какого-либо вида сырья, может подыскать для себя альтернативный вид сырья или даже создать синтетический заменитель. Чтобы сократить расходы на хранение исходных материалов и компонентов, японские компании выступили первопроходцами производства «с колес».

Итак, в наше время уже недостаточно просто владеть ресурсами. Продуктивное использование ресурсов – вот что составляет основу конкурентоспособности сегодня. Компании могут повышать производительность ресурсов за счет более эффективного производства уже существующей продукции или за счет изготовления продукции, имеющей большую потребительскую ценность, т.е. продукции, за которую потребители с готовностью платят деньги. Все чаще наиболее конкурентоспособными становятся не те страны и компании, которые имеют доступ к дешевым факторам производства, а те, которые применяют наиболее совершенные технологии и эффективные методы использования своих факторов производства. В рамках глобальной конкурентоспособности и непрерывного изменения технологий компаниям необходимо как можно быстрее внедрять соответствующие инновации.

Зависимость конкурентоспособности от уровня применяемых технологий влияет на понимание того, какой должна быть природоохранная политика: какие подходы следует применять в этой политике, как природоохранные законы должны регулировать производственную деятельность компаний и насколько жестким должно быть такое регулирование. Иными словами, понятия защиты окружающей среды и конкурентоспособности взаимосвязаны. Очень важно, чтобы использование ресурсов было продуктивным. При этом не важно, о каких ресурсах идет речь, – природных и физических или человеческих и капитальных. Прогресс в деле защиты окружающей среды требует, чтобы внедряемые инновации повышали производительность ресурсов. Но ведь именно этого требуют и современные условия глобальной конкуренции. Например, в 70-е годы сопротивление американских автомобилестроителей инновациям, позволяющим снизить уровень вредных отходов, не только наносило вред окружающей среде, но и снижало конкурентоспособность американских компаний в глобальной экономике. Развивающиеся страны, привыкшие к расточительным методам обращения с ресурсами и пренебрегающие природоохранными стандартами лишь потому, что они «слишком дорого стоят», подрывают собственную конкурентоспособность, обрекая себя на нищету. То, как та или иная отрасль реагирует на проблемы защиты окружающей среды, является неплохим показателем ее конкурентоспособности в целом. Необходимость выполнения требований природоохранного законодательства вовсе не обязательно ведет к внедрению инноваций и повышению конкурентоспособности или производительности у всех компаний. Выигрывают лишь те компании, которые умело внедряют нужные инновации. Истинно конкурентоспособная компания чаще всего с готовностью откликается на появление нового стандарта внедрением соответствующей инновации. А неконкурентоспособная компания, как правило, не ориентирована на внедрение инноваций и поэтому изо всех сил противится любым законам.

Нет ничего удивительного в том, что дебаты о взаимовлиянии защиты окружающей среды и конкурентоспособно-

сти развивались именно по такому сценарию, который мы наблюдали в реальной жизни. Действительно, экономически деструктивная борьба по поводу перераспределения является нормой многих сфер государственной политики. Но сейчас настало время для выбора другой парадигмы, с которой мы и войдем в следующее столетие. Международная конкуренция за последние несколько десятилетий претерпела разительные изменения. Старшие руководители, которые воспитывались во времена, когда природоохранное законодательство ассоциировалось у многих с бесконечными судебными тяжбами, все чаще наблюдают, как меры по защите окружающей среды становятся по-настоящему прибыльным бизнесом. Успешно действующие компании отвергают устаревший подход «или-или» и строят свою деятельность на основе экономической логики, которая устанавливает четкую взаимосвязь между окружающей средой, производительностью ресурсов, инновациями и конкурентоспособностью.

Сейчас начала складываться определенная терминология, описывающая социально активное поведение бизнеса. Наиболее общий термин – *corporate citizenship* – дословно «корпоративное гражданство» или социальная активность бизнеса. «Корпоративное гражданство» определяет неразрывность общих экономических принципов существования компании и ее социальной ответственности перед окружающей средой. Одним из основных способов выражения социальной позиции компании является *корпоративная благотворительность (corporate contributions)*. Корпоративная благотворительность подразумевает добровольное выделение компанией ресурсов на поддержку социально значимых областей, с целью создания благоприятного общественного мнения о компании. Последнее – очень важно, т.к. это добавление определяет отличие корпоративной благотворительности от любой другой: здесь важна связанность со стратегией компании, четкость механизмов выделения средств и ориентация на цели компании. На Западе корпоративная благотворительность рассматривается как неотъемлемая составляющая PR.

Методика подготовки и проведения ситуационных семинаров

1. Метод кейсов

Метод кейсов (ситуационных задач) – это тот инструмент, с помощью которого значительно облегчается и качественно улучшается обмен идеями в группе обучаемых. Семинары, основанные на методе кейсов, помогают освоить правила ведения дискуссии. В ходе дискуссии не только находится решение проблемы, но каждый обучаемый принимает участие в исследовании, анализе и сопоставлении различных точек зрения, что приводит к более точному и полному пониманию проблемы.

Ситуационные задачи базируются на реальной информации, однако, как правило, при разработке «кейсов» используются условные названия и фактические данные могут быть несколько изменены. Для экономии времени при проведении семинара историческая справка по ситуации дается в сжатом виде, а дополнительная информация предоставляется в удобном для обсуждения виде. Поэтому участник семинара может иметь меньше информации по проблеме, чем тот, кто сталкивался с ней на практике. Однако это не означает, что в процессе обсуждения нельзя добавить к имеющейся информации факты и сведения, которые необходимы для принятия решений.

Участник семинара не должен связывать себя предыдущими решениями. То, что сделал предшествующий исследователь, несущественно. И если изложение фактов в отдельной ситуационной задаче уже объясняет конечное действие или решение, то это связано с тем, что результат – неотъемлемая часть процесса, по которому принимается окончательное решение. Ситуационная задача обычно не идет дальше того, что

было в действительности. Основные вопросы, обсуждаемые на семинаре: «Почему?» и «Как?», а не «Что?». Дискуссия также не означает обязательность ответа на вопрос: «Хорошее или плохое было принято решение?». Оценку такого рода должен сделать самостоятельно каждый участвующий в дискуссии.

Ситуационные задачи часто содержат материалы и факты, которые кто-то из участников семинара может посчитать не относящимися к делу.

Но надо всегда помнить, что принятие решений в реальной жизни зависит от способности отделять существенное от несущественного. Нельзя также забывать, что другие участники семинара могут не согласиться с таким пониманием «не относящихся к делу» фактов. Но именно в этих выявляющихся в ходе дискуссии различиях в оценках и подходах и заключается ценность метода кейсов.

В ходе разбора ситуации участник вправе принять или отвергнуть обоснованность любого постулата или определения. Другими словами, во время этого интеллектуального занятия он имеет возможность делать различные выводы так же, как и в повседневной жизни. При подведении итогов ситуационного семинара не даются оценки правильности предложенных решений, а может приводиться пример того, как рассматриваемая проблема была решена на практике.

2. Как подготовиться к анализу ситуации

Этот вопрос, как и ситуационный анализ вообще, не имеет какого-либо единственно правильного ответа. У каждого может быть свой подход. Однако некоторые рекомендации можно дать.

1. Сначала прочитайте всю имеющуюся информацию, чтобы составить целостное представление о ситуации. Читая, не пытайтесь сразу анализировать.

2. Еще раз внимательно прочитайте информацию. Выделите те абзацы, которые вам показались важными.

3. Постарайтесь охарактеризовать ситуацию. Определите, в чем ее сущность, а что второстепенно. Затем письменно

зафиксируйте выводы – основную проблему и проблемы, ей подчиненные.

4. Зафиксируйте все факты, касающиеся этой проблемы (не все факты, изложенные в ситуации, могут быть прямо связаны с ней). Так будет легче проследить взаимосвязь между приведенными данными.

5. Сформулируйте критерий для проверки правильности предложенного решения.

6. Попробуйте найти альтернативные варианты решения, если такие существуют. Какие из них наиболее удовлетворяют критерию?

7. Разработайте перечень практических мероприятий по реализации вашего решения. Многие окончательные решения не имеют успеха из-за невозможности их практического осуществления.

Какие вопросы должен задать себе каждый участник семинара?

1. Внимательно ли я прочитал информацию или лишь просмотрел ее?

2. Учел ли я все относящиеся к делу факты?

3. Удалось ли сделать правильные выводы из имеющейся информации?

4. Не принимаю ли я чужое мнение за свое?

5. Не ошибаюсь ли я, думая, что все ориентируются на мое мнение?

6. Не слишком ли узко я понимаю абсолютную правильность или неправильность любого высказывания? Ведь совсем необязательно, что выводы будут верными лишь потому, что они противоположны неверным выводам?

7. Не бьюсь ли я впустую, самому себе доказывая неразумность и невозможность каких-либо фактов?

8. Может быть, я выбрал лишь ту информацию, которая не идет вразрез с моей собственной точкой зрения, и не заметил других важных сведений?

9. Принял ли я во внимание тот факт, что могу попасть под влияние своих собственных предубеждений, предрассудков или предвзятого мнения?

10. Не слишком ли я обобщаю? Не стоит ли вернуться к деталям? И правильно ли сделаны обобщения?

11. Не слишком ли много внимания я придаю какому-либо одному факту в принятии решения? Если да, то прав ли я?

12. Как я представляю себе реализацию принятых решений на практике? Каковы будут последствия? Могут ли возникнуть новые проблемы?

13. Не принял ли я решение, еще не проанализировав ситуацию? Не противоречат ли мои выводы и факты друг другу?

14. Действительно ли я слушаю говорящего или лишь жду, когда он кончит говорить, а я смогу выразить свое мнение?

15. Будут ли мои замечания уместны в данный момент или из-за них прервется нить рассуждения? С другой стороны, если группа заблуждается, отвлекается от темы или уходит от основной линии дискуссии, должен ли я молчать?

Вот несколько вопросов, на которые следует ответить после завершения ситуационного семинара.

1. Что нового я узнал?

2. Какие выводы вынес я из дискуссии?

3. Основные принципы, установленные в ходе дискуссии, – насколько они касаются моей практической деятельности?

4. Новый для меня образ мышления других участников. Представляет ли он для меня какую-либо ценность?

3. Пример решения ситуационной задачи

В качестве примера рассмотрим небольшую задачу (мини-кейс), которую можно предложить обучаемым на первых занятиях, в последующем усложняя задание.

Ситуационная задача

Проблемы проникновения на зарубежный рынок

Фирма X. GmbH (Германия) более 20 лет специализируется на производстве арматуры и принадлежностей для ванн и водопроводной системы (краны, узлы, крепежные детали, душевое оборудование). Фирма предлагает свою продукцию как для домашних хозяйств, так и для различных организаций. Доля фирмы на внутреннем рынке – 32%, на рынке Франции – 8%, Бельгии – 3%, а крупная торговая компания в Майами ежегодно закупает около 4% производимой продукции фирмы для продажи в США (доля 5%).

Общий ежегодный оборот компании превышает 40 млн немецких марок, а по указанным рынкам – 25 млн немецких марок.

Дифференциация продукции производится фирмой по размерам, цвету, стилю, отделке (металлической и пластиковой), что дает возможность занять более прочные рыночные позиции.

Недавно X. GmbH заказала исследование рынка России. Обнадеживающие результаты побудили компанию к активному внедрению на российский рынок, наметив срок внедрения – один год.

- **Задание**

1. Посоветуйте компании пути внедрения на рынок России.

2. Выявите потенциальные трудности, связанные с каждой возможностью проникновения.

3. Выберите и дайте обоснование методу проникновения на российский рынок.

4. Предложите рекомендации по системе товародвижения и распределения.

- **Методические рекомендации по решению задачи.**

Внимательно прочитайте задачу, так как в мини-ситуации практически каждая фраза несет смысловую нагрузку. Иногда лучше прочитать задачу дважды.

Полезно ознакомиться с заданием перед тем, как изучать текст мини-ситуации. Это поможет вам при чтении ситуации выделить в ней ключевые моменты. Например, в нашей задаче следует отметить такие данные:

- 1) 20-летняя известность фирмы;
- 2) ассортимент и дифференциация производимой продукции с целью овладения большей долей рынка;
- 3) целевые рынки: домашние хозяйства и организации;
- 4) доли рынка (%): ФРГ – 36, Франция – 8, Бельгия – 3, США – 5; итого 52, прочие рынки – 48;
- 5) общий оборот – свыше 40 млн немецких марок;
- 6) оборот по внешним рынкам – 25 млн немецких марок;
- 7) принято решение о внедрении на рынок России с обозначенным сроком (один год).

Вопросы, поставленные в задании, требуют структурированных ответов в форме сведений и/или рекомендаций.

Вы выступаете в роли советника или консультанта компании. Проведите, прежде всего, общий анализ данных ситуационной задачи. Конечно, глубина этого анализа ограничена, поскольку мини-кейс не дает обширной информации. Поэтому некоторые вопросы могут решаться вами на интуитивном уровне, что весьма полезно для развития у обучающихся маркетинговой интуиции.

Так, если валовой оборот с продаж составил 40 млн немецких марок, и у вас есть данные о долях рынков в зарубежных странах, то можно по крайней мере на интуитивном уровне утверждать, что продажи на новом рынке не будут больше, чем на одном из завоеванных рынков. Значит, продажи не превысят 4–5 млн немецких марок. Первая проблема – как обеспечить успешный доступ на российский рынок. Зависит она от эффективности маркетинга, логистики и т.п.?

Компания имеет опыт маркетинговой деятельности за пределами ФРГ, владея определенными долями рынка, т.е. обладает силой воздействия на рынок. Рекомендации по развитию российского рынка будут связаны и с проблемами распространения товаров. Продукция имеет широкую область

применения, производство не является специализированным. Марка компании установилась и получила признание на рынке. Стимул, который движет ситуацию, – расширение компании, запланированный рост.

Такой анализ необходимо провести перед подготовкой более конкретных ответов на поставленные вопросы в задании.

Теперь представим ответы на вопросы как возможный вариант. Не исключено, что среди обучающихся окажутся люди с прекрасной интуицией и знаниями в области бизнеса, которые подсказали бы фирме более эффективное решение.

- **Вопрос 1. Пути внедрения компании на рынок России.**

А. Возможности:

- а) прямой экспорт;
- б) строительство производственной базы в России;
- в) организация дистрибьюторской сети для распространения товара;
- г) организация совместного предприятия с существующим российским предприятием и создание дистрибьюторского канала;
- д) производство в России по лицензии;
- е) создание дочерней компании по продажам за границей;
- ж) организация сети продвижения товара и оценки продаж (при экспорте);
- з) приобретение: по вертикали (дистрибьютор и оптовый торговец с существующей системой продвижения продаж) или по горизонтали (покупка контрольного пакета акций производителя в России).

Б. Международные проблемы.

Время для завоевания признания, организация сети распространения, завоевания позиций на рынке. Поглощение эффективно лишь для компаний, утвердившихся на рынке, но не приносит пользы не известным для данного региона фирмам.

- **Вопрос 2. Трудности каждой возможности.**

- а) Прямой экспорт:
 - признание на рынке;

- сопротивление рынка иностранной торговой марке;
 - время на проникновение в сеть распределения; затруднительный контроль за ростом продаж; незначительное влияние торговли на продажи;
 - трудности в связях с конечным потребителем;
 - задержки в оплате.
- б) Строительство производственной базы: инвестиции;
- определение местонахождения;
 - обучение рабочей силы;
 - поиск квалифицированного персонала;
 - объективность информации (в частности, по размещению производственной базы и доходности различных возможностей);
 - задержки во времени по завоеванию рыночного признания.
- в) Организация дистрибьюторской сети по распространению товара:
- трудность отбора хороших дистрибьюторов (крупный – не обязательно лучший);
 - перенос издержек по созданию дистрибьюторской сети на конечного потребителя;
 - возможные трудности агента по признанию продукции (дальнейшее сопротивление рынка);
 - связь с дистрибьютором может оказаться непостоянной;
 - поддержание достигнутого уровня продаж;
 - проблема мотивации дистрибьютора (агента);
 - лояльность к компании основана лишь на финансовых итогах деятельности;
 - дистрибьюторы могут распространять и конкурирующий товар.
- г) Совместные предприятия: поиск подходящего партнера;
- трудности в установлении негласных обязательств и понимания;
 - проблемы, которые могут возникнуть после подписания договора (например, политические);

- необходимость расчета базы для репатриации прибыли и конечного вклада.
- д) Лицензирование: соответствие рынку; поддержка стандартов;
 - необходимость определения реальной эффективности издержек;
 - потеря контроля;
 - под вопросом репутация продукта;
 - маркетинг в руках третьей стороны;
 - потребность в высокотехнической документации, осложняемая дифференциацией продукта.
- е) Создание дочерней компании по продажам за границей (весьма разумная возможность):
 - инвестиции;
 - временной лаг (освоение рынка, организация системы сбыта и т.п.);
 - надлежащее укомплектование персоналом;
 - необходимость прокладывать путь для сбыта;
 - уравнивание финансовых рисков и удовлетворение целей, стоящих перед германской фирмой.
- ж) Организация сети продвижения товара и оценка продаж (при экспорте):
 - необходимость интеграции в иностранную экономику;
 - культурные различия;
 - приобретение признания на персональном уровне;
 - доведение продукции до требований рынка;
 - организация системы продаж;
 - поддерживающая мотивация.
- з) Приобретение (трудности краткосрочные): выбор подходящей компании;
 - достижение больших сбережений на инвестициях, чем потеря на дополнительных издержках;
 - выбор правильного профиля приобретения.
- **Вопрос 3. Выбор метода проникновения.**

В качестве предлагаемого метода выхода на рынок выбрано приобретение.

Обоснование выбора:

1. Эффективное использование временного фактора (так как задача фирмы – проникновение за один год).
2. Наличие системы сбыта и каналов распределения.
3. Поскольку фирма занимается международным маркетингом, она имеет опыт в поисках и выборе целевых сегментов.
4. Экономия на инвестициях.
5. Приобретение требует наименьших затрат по сравнению с другими способами для доступа на рынок и сохранения рыночных позиций.

• **Вопрос 4. Рекомендации по товародвижению и распределению.**

Стандартизация системы документации.

Установление системы товарных запасов для экспортера и импортера.

Обеспечение оптимальности заказов и поставок. Предложение дистрибьютором необходимого уровня сервиса в пользу потребителя.

Четкое формулирование дистрибьюторских целей и разработка соответствующих форм распределения товаров.

Использование контейнеризации перевозок.

Поскольку приобретение было отобрано среди других способов проникновения, дистрибьюторская сеть будет использована до появления потребности в альтернативе.

В рамках всей системы распределения необходимо постоянно осуществлять анализ и контроль издержек.

Приведенный пример представляет собой лишь один из возможных вариантов решения задачи и не претендует на единственно возможный. Ситуационные задачи не преследуют цель поиска единого ответа. В некоторых случаях может быть лишь мнение большинства или консенсус.

Главная цель обсуждения подобных ситуаций – развитие маркетингового мышления обучающихся, привлечение всех полученных ими знаний и навыков к рассмотрению и оценке различных вариантов принимаемых решений, организация логического подхода к обсуждению проблем, тренировка интуиции и умения дискутировать.

Задания

КЕЙС №1

Многие российские предприятия сталкиваются с необходимостью нового подхода к управлению. Постоянная забота в основном о производственной деятельности не даёт желаемых объёмов прибыли. Нужны и другие меры. Вот пример.

В дирекции крупного мясоперерабатывающего комбината в разгаре горячая дискуссия. Комбинат столкнулся с новой для него проблемой: сокращение объёмов сбыта своей продукции.

Директор комбината А. Малютин, недавно получивший степень магистра по программе МВА, высказал своим коллегам мысль о том, что сложности, которые переживает комбинат, требуют серьёзной перестройки работы практически всех подразделений. Особое место он уделит вопросам необходимости учёта комбинатом процессов, происходящих на рынке. Директор внёс предложение об организации на комбинате отдела маркетинга.

Выступает главный инженер комбината В. Владимиров: «Мы всегда выпускали колбасные изделия и мясные полуфабрикаты, которые пользовались у населения повышенным спросом. В настоящее время комбинат заказал в Италии и Голландии новое оборудование. Оно позволит наладить производство новой продукции – сырокопчёных и сыровяленых колбас, мини-салями, колбас мартоделла, сосисок в новой упаковке и другое. Мы делаем всё, чтобы наше производство было современным. Я не понимаю, зачем нам нужны специалисты по маркетингу? А что касается возникших проблем сбыта, то нужно, чтобы наши сбытовики просто лучше работали. А уж мы позаботимся, чтобы себестоимость и дальше снижалась».

В ответ на эти замечания начальник отдела сбыта Г. Малик взволновано ответил: «Мне уже давно надоело слушать нашего главного инженера, который постоянно только и твердит об увеличении выпуска и сокращении себестоимости на-

шей продукции. Да, это хорошо, что мы постоянно думаем об улучшении своей производственной базы. Но что толку в себестоимости, если наш товар плохо реализуется? Подумайте над таким фактом. Сейчас комбинат может продать не более 60% выпускаемой им продукции. И дело не только в цене. Торговые предприятия стали предъявлять к нам большие требования. Их не совсем устраивает наша продукция, прежде всего, по ассортименту и качеству. На рынок поступает в большом количестве колбасная продукция других предприятий, в т.ч. импортная. Комбинат может затовариться, хотя и хранить то нам негде, не хватает складских площадей. Торговля постоянно твердит, что покупатель сегодня стал другим, более разборчивым и даже капризным». Г. Малик попросил укрепить отдел сбыта комбината, выделить ему дополнительное финансирование, увеличить численность сбытового аппарата.

В. Владимиров бросил в сторону Г. Малика презрительную фразу: «Так что же из-за этих капризов прикажите больше не закупать передовую технологию и сокращать выпуск нашей продукции? Не оправдываете ли Вы свою бездеятельность?»

Тут попросил слово финансовый директор В. Комов: «Почему все говорят только о своих подразделениях? Нас всех должно интересовать финансовое положение комбината. Ведь инвесторы, которые вложили свои деньги в развитие нашего предприятия, в определённой степени рисковали и, естественно, хотят получить определённую часть прибыли. Не забывайте и о полученных нами кредитах. Нашей обязанностью является забота об интересах инвесторов, кредиторов, потребителей и наших служащих. Думаю, что отказываться от закупок импортной техники не нужно. Я тут посчитал, что с её помощью мы смогли бы добиться значительных доходов. И цены не следует снижать. Вам не кажется, что регулярные поставки сырья, работа производства и тому подобное зависит от того, как работает именно мой отдел? Финансовые успехи предприятия – это основа нашего благополучия».

Наконец, менеджер по закупкам и транспорту А. Лебедев получает возможность высказать своё мнение. «Вот В. Ковмов хвастается финансовым положением, а мы в отделе логистики вовсе не уверены, что сможем найти поставщиков, готовых продавать нам сырьё в кредит. Трудно найти и продавцов, готовых продавать нашу продукцию по минимально возможным ценам. В настоящее время всё больше и больше предприятий становятся банкротами из-за проблем ликвидности. Я могу сказать финансовому руководителю, что именно наша политика в области закупок позволяет производить продукцию в таком большом объёме».

А. Малютин с пользой для себя использовал время, в течение которого велась дискуссия. Его коллеги навели на ряд новых мыслей и аргументов в пользу организации на комбинате нового подразделения - отдела маркетинга.

Вопросы

1. В чём вы видите основные причины создавшейся ситуации на комбинате?

2. Представьте себе, что Вы генеральный директор мясокомбината. Как бы Вы, воспользовавшись состоявшейся дискуссией, попытались позиционировать службу маркетинга на предприятии таким образом, чтобы сотрудники этого отдела воспринимались как ценные для комбината работники по критерию решения общекорпоративных задач?

3. Предложите организационную структуру отдела маркетинга. Укажите содержание взаимосвязей производственного, сбытового, закупочного и финансового подразделений с отделом маркетинга.

4. Представьте, что Вам поручено осуществлять руководство маркетинговой деятельностью на предприятии. С чего бы Вы начали свою работу?

5. Дайте свою оценку современной потребности российских компаний в получении квалифицированной профессиональной помощи в области маркетинговой деятельности.

6. Какие консультации в области маркетинга со стороны специализированных организаций могли бы способствовать решению современных проблем развития российских компаний?

7. Как Вы считаете, в каких маркетинговых исследованиях нуждаются сегодня российские компании?

8. Какая тематика, по Вашему мнению, является приоритетной в обучении маркетингового персонала компании в настоящее время?

КЕЙС №2

Косметика для тинэйджеров

(цифры условные)

Рынок косметики России – один из наиболее привлекательных и сложных. С одной стороны, высокая прибыльность, большой объем, быстрый рост, с другой – сложное поведение потребителей, высокий уровень конкуренции во всех ценовых сегментах, необходимость крупных вложений в раскручивание брендов.

Рынок имеет весьма сложную структуру. Для него характерны процессы дифференциации, усложнения, в результате которых появляются новые сегменты и ниши.

Важное место на косметическом рынке занимают средства для ухода за кожей лица.

Таблица 1

Развитие российского рынка средств для ухода за кожей лица

Годы	2002	2003	2004
Продажи (млн руб.)	6 206	9 766	11 020
Рост (в % к 2002 г.)	100	157	178

Традиционно основными потребителями этих средств являются женщины. Но в последние годы все большую активность на этом рынке проявляют мужчины.

Один из новых сегментов рынка – средства для проблемной юношеской кожи. Такие средства разработаны для предотвращения появления прыщей и их лечения у тинэйджеров.

Сегмент средств ухода за проблемной кожей значительно меньше, чем рынок средств ухода за кожей лица, но его привлекательность состоит в высоких темпах развития продаж данных средств.

Таблица 2

Развитие рынка средств ухода за проблемной кожей

Годы	2002	2003	2004
Продажа (млн руб.)	638	853	1108
Рост (в % к 2002 г.)	100	134	174

Известный европейский производитель косметики разработал новое средство, предназначенное для молодых людей, имеющих проблемы с кожей. Исследования, проведенные фирмой, показали высокую эффективность нового крема. Компания приняла решение о начале массового производства нового продукта (завод, выпускающий кремы, находится в Германии) и выведении его на рынки трех стран: Германии, США и России. Обычно компания использует комбинированный подход к освоению различных региональных рынков. Это касается политики цен, продвижения и частично распределения. Однако в области марочной политики используются единые решения для всех стран. Для нового продукта, который включает четыре разновидности, было использовано единое марочное название для всех стран.

Для разработки стратегии выведения на рынок проведены специальные исследования, в том числе фокус-группы, на которые были рекрутированы представители двух основных целевых групп: школьников (начиная с 7 класса) и студентов. По результатам исследований уточнены основные мотивы покупки, приемлемый диапазон цен (компания производит вы-

сокачественную косметику, поэтому цены на ее продукцию выше среднего уровня). Как выяснилось, существует несколько периодов, когда студентам и школьникам особенно важно, как они выглядят, – перед началом учебного года, после каникул, перед праздниками и пр.

Принято решение, что в рознице упаковка крема должна стоить 199 руб., что является приемлемым по данным проведенных исследований. Такая цена обеспечивает конкурентоспособность товара по соотношению цена\качество и соответствует имиджу производителя и позиционированию марки. Себестоимость упаковки крема (с учетом затрат на растаможивание и доставку на центральный склад в Москве) составит 50 руб. Переменные расходы на продажу одной упаковки оцениваются в 1 руб. Постоянные затраты, относящиеся к данной марке (за исключением расходов на ее продвижение), составляют 1,2 млн руб. в год. Маржа оптовиков равна 20% от закупочной цены у поставщика, маржа розницы – 45% от цены приобретения товара у оптовика.

Выведение продукта должно начаться с городов-миллионеров России. В качестве точек продаж решено использовать специализированные магазины парфюмерии и косметики, крупные универмаги и сетевые супермаркеты. Поставка будет производиться по длинному каналу через дилерскую сеть.

Политика по продвижению для России определена на основе комбинации телевизионной рекламы и так называемых «школьных мероприятий». Телевизионный ролик, учитывая состав аудитории, было решено запустить на каналах СТС и MTV. Школьные мероприятия предусматривали встречи со школьниками старших классов, на которых им рассказывали о причинах появления прыщей в период полового созревания и о средствах, помогающих справиться с этой проблемой.

В других странах были установлены более высокие цены на новый продукт. В США акцент был смещен на массивную ПР-кампанию, поскольку этот инструмент в США бо-

лее действенен, чем реклама. В Германии основным инструментом намечено использование промоакций ценового характера в местах продажи.

Кампания по выведению товара началась с января 2003 г. На пятый месяц после начала кампании, продажа крема в месяц (в тыс. упаковок) составила: в США – 17, в России – 62, Германии – 10,5. Руководство расценило кампанию в РФ как успешную, а в США и Германии как полностью провалившуюся. Проблема заключается в том, что для безубыточности производства необходимо выпускать в месяц не менее 145 тыс. упаковок крема. Руководство фирмы первоначально посчитало целесообразным отказаться от выпуска данного продукта, т.к., судя по ситуации, трудно рассчитывать на необходимый рост продаж в США и Германии. Возможно дальнейшее наращивание продаж в России, но здесь необходимо учитывать, что цены в России ниже, чем в США и Германии, поэтому для достижения безубыточности нужен трехкратный рост продаж. Российское представительство фирмы предложило альтернативный вариант решения: организовать производство крема в другой стране, где издержки производства ниже, чем в Германии, что позволит получать прибыль от продаж при объемах свыше 40 тыс. упаковок в месяц.

Были рассмотрены три варианта организации выпуска крема: на одном из российских предприятий, в Индии и в Латвии. Сравнение производилось по следующим критериям:

- возможность обеспечения необходимого качества продукта;
- уровень затрат (отпускная цена плюс затраты на логистику, растаможивание);
- объем и условия поставки;
- надежность поставщика.

В конце концов, было выбрано латвийское предприятие, которое могло обеспечить необходимое качество продукта и было достаточно надежным партнером. Индийский партнер гарантировал более низкие производственные издержки, но общие затраты, учитывая транспорт, были бы выше, чем при

организации производства в Латвии. Российское предприятие не могло выдержать высокие требования по качеству, были сомнения и относительно его надежности.

Успех с кремом для юношей вызвал идею о расширении марки. Исследования показали, что девушки в возрасте 18–24 лет имеют особые потребности в уходе за кожей лица. Их уже не интересует косметика для подростков, которую они считают слишком грубой. В то же время им не вполне подходит косметика, предназначенная для взрослых женщин. Для этой группы важным фактором является экономия времени. Они не готовы тратить много времени на уход за кожей, поэтому средства должны быть компактными, удобными и требовать немного времени для их применения. Желательно также, чтобы одно средство содержало бы несколько полезных свойств. Среди разных протестированных концепций наиболее привлекательной оказалась концепция комплексного ухода – «пять в одном».

Новый крем, адресованный молодым женщинам, был хорошо принят рынком. Общая доля марки на рынке средств по уходу за кожей лица достигла 20%.

При этом произошло определенное изменение восприятия марки у значительной части потребителей: «эксперт по уходу за юношеской проблемной кожей» заменилось на новое – «эксперт по уходу за молодой кожей лица». Однако часть покупателей полагают, что расширение марки, по существу, представляет собой прежнее средство от прыщей, но более продвинутое и красиво упакованное.

Компания намерена продолжить расширение успешной марки – выпустить линию продуктов для молодых людей, у которых еще могут быть проблемы с кожей, но для которых основными косметическими продуктами становятся товары для бритья. Позиционирование новой линии будет основано на тех же критериях, что и предыдущей: не требуется много времени на уход, одновременное решение нескольких проблем (шампунь – гель для душа – гель для умывания: «три в одном»).

Есть и более отдаленные планы. Если новая линия, как и предыдущие, окажется удачной, то возможно дальнейшее расширение марки и ее новое перепозиционирование. Идея заключается в создании из марки продуктов по уходу за молодой кожей мегабрэнда косметических средств для всех возрастов и для всех потребностей ухода за кожей. Однако эта идея воспринимается маркетологами фирмы неоднозначно.

Вопросы

1. Рассчитайте долю марки на рынке средств по уходу за проблемной кожей в год выведения товара (в денежном выражении), исходя из предположения о среднемесячной продаже в 60 тыс. упаковок.

2. Перечислите основные этапы разработки и выведения на рынок нового товара.

3. В чем состоит основная задача разработки концепции нового продукта?

4. При проведении фокус-групп определены основные периоды, когда школьники и студенты уделяют особое внимание своей внешности. Каким образом эта информация может быть использована при разработке планов маркетинга?

5. Насколько удачным, с Вашей точки зрения, является решение о начале выведения марки с января 2003 г.?

6. Компания проводит политику расширения марки. Какие проблемы могут возникнуть при реализации долгосрочных планов дальнейшего расширения этой марки?

7. Какой метод установления цен использовала компания на крем для подростков?

8. Компания передала производство крема для подростков зарубежному предприятию. Назовите основные причины расширения такой практики в последние годы. Почему производственные предприятия соглашаются на выпуск товаров под марками других производителей?

9. В данной компании при запуске нового товара используется правило: в год выхода на рынок на продвижение исполь-

зуется вся прибыль от продажи новинки. Рассчитайте размер бюджета на продвижение крема для подростков в 2003 г., исходя из среднемесячных продаж в 60 тыс. упаковок (ставка НДС составляет 18%).

КЕЙС №3

Россия – новый рынок сбыта

Агент, представляющий американскую компанию «Oliver Drilling» в Финляндии, сообщил руководству, что из России поступил заказ на бурильное оборудование для шахт среднего размера на сумму 32 млн долл.

Компания производит оборудование, сконструированное по ее собственной разработке и предназначенное для работы в малых шахтах. Отличительной особенностью его является высокая экономичность, что в совокупности с хорошим качеством позволило фирме занять лидирующее положение на этом сегменте рынка и продавать товар по высокой цене.

Компания имеет опыт работы на зарубежных рынках. Более 70% от суммы увеличения продаж за последнее пятилетие приходится на экспортные поставки. В Восточной Европе компанию представляют три агента. Послепродажное обслуживание осуществляется через местные независимые фирмы по контрактам. Рынки стран Восточной Европы являются новыми для фирмы, в связи с чем банк «Oliver Drilling» отказался подтвердить аккредитив для российской торговой организации, посоветовав получить аванс.

В практике компании использовались обычно поставки на условиях ФАС¹ Нью-Йорк для европейских покупателей и ФАС Лонг Бич – для Азии. И в том, и в другом случаях около 20% экспортных поставок для постоянных клиентов осуществлялось по открытому счету после 25%-й оплаты. Другим клиентам предлагался платеж в течение 60 дней. Продажи новому

¹ ФАС – свободен у борта судна (международный термин): продавец считается выполнившим свои обязательства, когда товар доставлен к борту судна.

клиенту всегда осуществлялись через подтвержденный безотзывный аккредитив.

В то время как президент компании обдумывал предложение из России, ее агент из Финляндии настаивал на предложении покупателю других условий, так как выяснилось, что конкуренты из Германии и Кореи проявляют особую заинтересованность в этом заказе. Несмотря на то, что их машины хуже по качеству, конкуренты неоднократно выигрывали лучшими для покупателя условиями поставки или платежа.

Покупатель – крупная торговая организация в России – пока не связывалась с конкурирующими фирмами, надеясь на ответ «Oliver Drilling». Вскоре последовал телефонный звонок брокера с прекрасной репутацией из Санкт-Луиса, который проявил заинтересованность в заключении сделки: в качестве оплаты за машины российская фирма может поставить партию каменного угля. Компания не имела опыта работы в этой области, но готова была его приобрести, если эта сделка положит начало постоянным связям. Но в этом агент в Финляндии не был уверен.

Президент компании был заинтересован в получении этого заказа, поскольку считал, что опыт поможет в изучении возможностей проникновения на восточноевропейский рынок. Но он не собирался терять репутацию поставщика высококачественного и дорогого оборудования, а поскольку продажа должна была осуществляться через финского агента, возникали подозрения, что агент мог сообщить другим европейским агентам об условиях сделки.

Ослабление напряженности между США и Россией объясняло поощрение американским правительством активности фирм на этом рынке, поэтому не требовалось получения экспортной лицензии, тем более, что товар компании не относится к числу стратегических.

Вопросы

1. Какие побудительные мотивы освоения нового рынка могут определить положительное решение президента компании?
2. Советуете ли вы президенту компании принять предложение о бартерной сделке? Положительный и отрицательный ответы аргументируйте. Какие условия поставки и платежа вы могли бы предложить для этой сделки?
3. Какие конкурентные преимущества имеет предложение компании? Какими его недостатками пользуются конкуренты?

КЕЙС №4

Создание отдела маркетинга на предприятии

Директор предприятия «Телекон» поручил заведующему коммерческим отделом подготовить предложения по перестройке организационной структуры предприятия, ориентированной на маркетинг. Обсудив различные предложения с заведующим отделом кадров предприятия, главным бухгалтером, главным инженером, представителями трудового коллектива, заведующий коммерческим отделом подготовил четыре схемы, последовательно показывающие организационную перестройку управления предприятием. Они были представлены на совещании у директора.

Первая схема (рис.1) показывает такую структуру, в которой служба реализации поддерживает связи с клиентами. На этом этапе возникли сложности из-за нескоординированности, поскольку не было непосредственной связи между держателями заказов, продавцами и обслуживающими покупателями структурами. Эти отделы были введены под единое управление в структуре на второй схеме (рис. 2). Рис. 3 иллюстрирует современную организационную структуру предприятия, а рис. 4 – схему управления, предлагаемую к построению. Здесь каждым отдельным направлением ведает не-

зависимый руководитель, но работу всех их координирует директор по маркетингу. Ответственность директора по маркетингу вначале распространялась, прежде всего, на сбыт. Затем в его функции постепенно вошло обеспечение задач, которые нельзя трактовать как непосредственно связанные с реализацией. Поэтому его функциональные обязанности правильнее было бы сформулировать как обеспечение маркетинговой деятельности, а не реализации товаров.

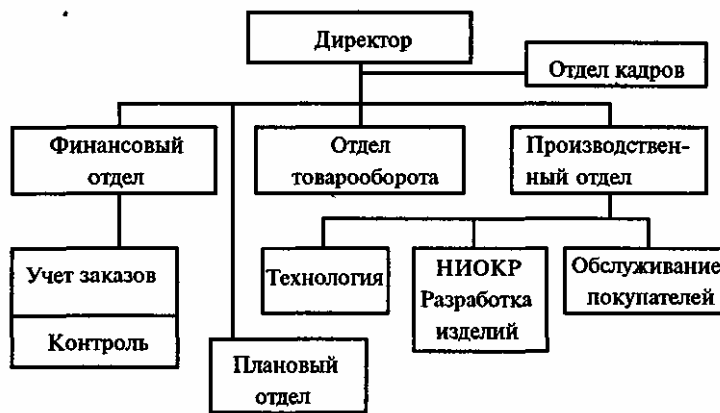


Рис. 1. Формирование структуры, ориентированной на маркетинг

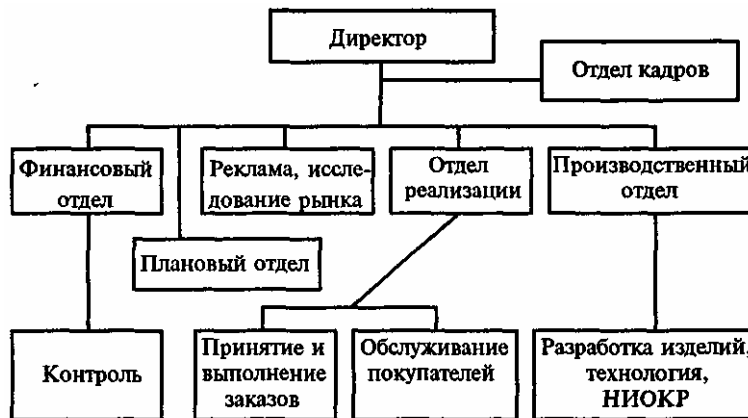


Рис. 2. Первая реорганизация структуры

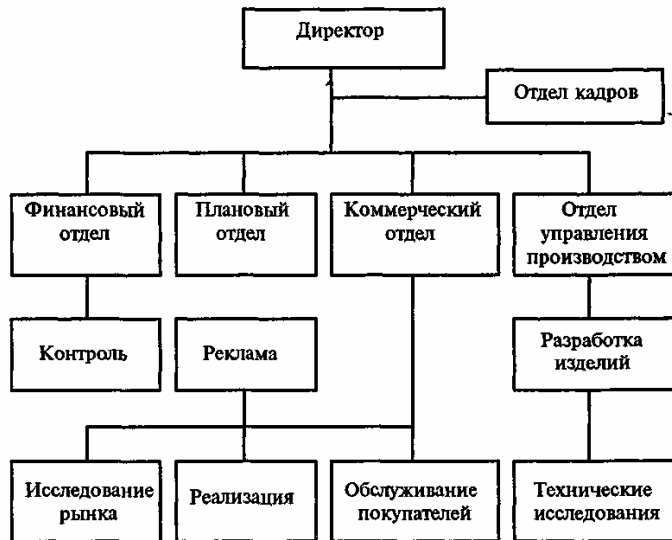


Рис. 3. Вторая реорганизация структуры



Рис. 4. Предлагаемая форма организации структуры

На совещании заведующий коммерческим отделом отметил, что требуемые изменения структуры управления не очень значительны. Директор одобрил изложенные соображения, отметив, что маркетинг является принципом управления, который ориентирован на учет требований покупателей и потребителей, и что эти требования должны направлять каждый шаг предприятия, включая и планирование, и определение целей по достижению определенной прибыли.

Главный бухгалтер обратил внимание на то, что предлагаемая реорганизация означает, кроме всего прочего, перегруппировку ответственности работников. В новой системе повышается влияние каждого на образование прибыли. Заведующий коммерческим отделом на протяжении многих лет продавал изделия на основе концепции маркетинга. Но теперь ему уже не придется делать свою работу, испытывая сопротивление всех или некоторых. Важнейшее нововведение – это добровольное и полное содействие каждого работника предприятия.

Главному инженеру показалось, что это замечание относится к нему. Было похоже на то, что снова начинается многолетний спор о приоритете маркетинга или производства. «Если бы производство на нашем предприятии не было бы достаточно хорошо организовано для того, чтобы с малыми затратами выпускать изделия хорошего качества, – заявил он, – тогда не было бы маркетинга». Но заведующий коммерческим отделом не включился в никуда не ведущую дискуссию. Кроме того, их отношения к маркетингу различались лишь в области определений. Поэтому он сказал, что главный инженер в своем высказывании удивительно точно обрисовал свою задачу в рамках концепции маркетинга.

Затем речь пошла о выборе новых руководителей.

Круг обязанностей директора по маркетингу по сути не представляет собой чего-то нового, это лишь изменение названия должности заведующего коммерческим отделом. По мнению начальника отдела кадров, анализ ситуации, проведенной заведующим коммерческим отделом, производит хо-

рошее впечатление. Чувствуется, что он не только понимает концепцию маркетинга, но и обладает предприимчивостью, с помощью которой мог бы направить деятельность предприятия на реализацию этой концепции. Он и до этого фактически исполнял обязанности директора по маркетингу, поэтому целесообразно назначить его на эту должность.

Следующий шаг – выбор руководителей службы маркетинга и коммерческого отдела. Было решено сначала поискать таких людей на своем предприятии и лишь в крайнем случае обратиться к посторонним.

Вопросы

1. Проанализируйте организационные структуры предприятия, представленные на совещании у директора. В чем их слабые и сильные стороны?
2. Какова роль директора по маркетингу в деятельности предприятия и круг его обязанностей?
3. Как можно оценить предпринятые руководством «Телекон» шаги по организационной перестройке предприятия?

КЕЙС №5

Продукты питания - в развивающуюся страну

Венгерская фирма «Эмэкс» экспортирует основные продукты питания. На одном из потенциальных внешних рынков сбыта сложилась ситуация неудовлетворенного спроса. Таким образом, выход на новый рынок для «Эмэкса» оказался очень легким. В первый год покупателями товаров «Эмэкса» выступали почти исключительно частные предприниматели. 80% реализации составляли массовые товары, остальное пришлось на долю защищенных патентом и товарным знаком фирменных изделий. (Набор изделий состоял из 25 наименований, из которых фирменными были 80%.)

На следующий год экспорт вырос в 3,1 раза. Здесь уже 88% закупила государственная организация-импортер. Количество наименований изделий увеличилось до 45 и из них

фирменные изделия составили уже 44%. На третий год также намечались перспективы расширения продаж.

При заключении новых сделок необходимо было принимать во внимание, что:

- в данном случае речь идет о рынке развивающейся страны;
- товары, поставленные по заключенным на второй год работы на рынке сделкам, попадут к конечному потребителю не раньше II квартала следующего года, поскольку отгрузки осуществляются в IV квартале года заключения контрактов;
- рынок при возрастании конкуренции постепенно начал насыщаться;
- покупатели из частного сектора начали работать во всех районах страны и они профессионально разбираются в вопросах сбыта товара;
- государственная организация-импортер из-за отсутствия специалистов и сбытовой сети с трудом реализует товары;
- для сбыта фирменных изделий необходимы значительные усилия по их продвижению;
- в интересах развития местной промышленности государственная организация-импортер заботится об импорте полуфабрикатов («Эмэкс» экспортирует и их).

«Эмэкс» организовала в стране-импортере выставку, где крупнейшие специалисты могли ознакомиться с уже экспортируемыми и 6 новыми фирменными изделиями. С рекламной точки зрения выставка хорошо удалась. Далее, «Эмэкс» командировала на рынок специалиста, чтобы он организовал для представителя фирмы службу по работе с покупателями, которая могла бы, кроме всего прочего, помочь государственной организации реализовать импортируемое продовольствие.

Вопросы

1. Почему фирмой «Эмэкс» было принято решение выйти на рынок развивающейся страны?
2. Какое положение удалось занять фирме на рынке продуктов питания через два года?

3. Какие меры приняла фирма «Эмэкс» для укрепления своих позиций на внешнем рынке?

4. Разработайте основные направления рыночной политики «Эмэкс» на рынке развивающейся страны на ближайшие три года.

КЕЙС №6

Потребитель всегда прав

Фирма «Harris Queensway» первоначально занималась торговлей коврами. В 1957 г. она владела лишь тремя магазинами в Лондоне. Дважды фирма принимала решения о диверсификации своей деятельности: в 1980 г. она приобрела компанию по продаже мебели, и это новое отделение через семь лет имело уже более четырехсот торговых точек; в 1986 г. Queensway приобрела фирму по продаже электротоваров и еще одну компанию, которая занималась торговлей мягкой мебелью. Прибыль Queensway стала стремительно расти, и если в 1986 г. она составила около 12 млн ф. ст., то через год превысила 40 млн ф. ст. Однако ухудшение экономической конъюнктуры, ставшее заметным уже в 1988 г., привело компанию к гибели: прибыль, полученная за три последних года, была сведена к нулю. Основатель компании, сделавший состояние на буме розничной торговли за последние несколько лет, покинул свое детище. Приобретения 1986 г. были проданы. Попытка восстановить компанию в 1990 г. провалилась. В этот период времени проблемы компании во многом зависели от сокращения расходов потребителей. В продажах мебели и ковров образовался застой, поскольку новые дорогие вещи большинство семей стало покупать лишь после износа старых.

Исследование показало, что цены на товары фирмы Queensway вполне сопоставимы с уровнем доходов потребителей. Но конкурирующие фирмы устанавливали более гибкие цены, предлагали разнообразные скидки, привлекательные кредиты, подкрепляемые интенсивным продвижением товаров.

Находясь в большом убытке, Queensway не могла снижать цены для роста продаж. А это в свою очередь практически лишило ее ассигнований на коммуникационную политику и кредиты поставщикам, что их заметно насторожило. Было отмечено, что улучшение дизайна практически не влияет на уровень продаж, поэтому розничные торговцы уделяли основное внимание складам, состоянию продаж, количеству и качеству предоставляемых покупателям услуг. Философия компании – продавать то, что легко продается – была прямо противоположна современному маркетингу.

Отраслевые маркетинговые исследования покупателей ковров и мебели показали, что эти товары начинают привлекать внимание людей, когда они переезжают в новый дом. Это могут быть люди, впервые покупающие дом (новый или перестроенный). Обычно они располагают скромным бюджетом, выбирают небольшие комнаты и внимательно относятся к дизайну. Молодожены (или собирающиеся пожениться) предпочитают более просторные комнаты и дома большого размера, несмотря на скромный бюджет. Дизайн для них достаточно важен. Растущие семьи, которые покупают новый дом по необходимости, более состоятельны, предпочитают многокомнатные дома с садом. Для них главный приоритет – дети, а мебель – функциональное дополнение интерьера.

Категория потребителей «мы опять вдвоем» – дети уже покинули дом, возможности высокие, большое число просторных комнат, больше свободного времени – часто превращается в категорию «вновь уединившиеся», покупая квартиру или небольшой одноэтажный домик с верандой. При достаточно высоком доходе, маленьких комнатах, значительном количестве свободного времени они осознают, что с возрастом их доход будет уменьшаться.

Потребители попали под влияние фирм, которые в 80-е годы часто обновляли ассортимент. И когда Queensway стала использовать тактику скидок с цен, не обеспечив наличие необходимого ассортимента товаров в хорошо обставленных магазинах с профессиональным обслуживанием, она отпугнула многих покупателей.

Компания игнорировала принципы маркетинга: она не консультировала покупателей и не изучала их предпочтения, а стремилась достигнуть роста продаж, изменяя цены. В 90-е годы в структуре компании не было и отдела маркетинга, так как с увольнением многих специалистов в трудные для фирмы времена он прекратил свое существование.

В конце 80-х годов предпочтение английских потребителей мебели и ковров характеризовалось следующими параметрами: качество и соответствующая его уровню цена, дизайн и имидж фирмы, долговечность, условие доставки, безопасность.

В период спада, когда спрос на ковры и мебель упал, фирма несколько изменила направленность: она пыталась завоевать сегмент покупателей со средним уровнем доходов и переориентировалась на торговлю со скидкой вдоль крупных магистралей. Вскоре торговля улучшилась, компания стала уделять внимание сервису, дизайну товара, работе с клиентами. Ее имидж компании для потребителей со средним уровнем дохода начал закрепляться. К сожалению, не хватило наличных средств для удовлетворения новых запросов универмагов, в результате чего изменился уровень предоставляемых ими услуг. Но покупателей смущало не только это: компания Queensway, предоставляющая скидки, перестала быть таковой.

Все это иллюстрирует проблему позиционирования, понимания потребителей и необходимости реакции на их поведение.

Вопросы

1. Каковы целевые сегменты фирмы «Queensway» и ее соответствующее позиционирование?
2. Каким образом фирма стремилась охватить дополнительные сегменты?
3. Какие факторы в наибольшей степени влияли на принятие решения о покупке на данном рынке и как использовала это компания для повышения эффективности своей деятельности?

4. Каким образом может быть изучено отношение покупателей к товарам конкурирующих фирм?

5. Предложите пути выхода компании из сложного положения.

КЕЙС №7

Сегментация и рыночная стратегия предприятия (фирмы)

Опыт производственной кооперации с иностранными фирмами, полученный венгерским предприятием «ФЕКОН», свидетельствовал о необходимости диверсификации производства. Исследования рынка показывали, что перед выпуском в оборот нового изделия необходимо проводить изучение пробного рынка, и на основании его результатов производить выбор каналов реализации и ценовой политики.

При реализации товаров возникали многочисленные сложности. Традиционно изделия предприятия поступали на рынок мужской одежды. Исследования показали, что в Венгрии марка «ФЕКОН» общеизвестна. 43% опрошенных хорошо знали ее, 48% – что-либо слышали, т.е. для 91% эта марка знакома.

Особенностью рынка является то, что 60–70% мужских рубашек покупают женщины. Рассчитывать на успех поэтому можно только в том случае, если удастся добиться признания мужской моды у женщин. Необычно быстрые изменения моды на рынке мужских рубашек за последние 5–8 лет объясняются не только обострившейся конкуренцией производителей основных материалов, но и усилением влияния женщин на манеру одеваться у мужчин.

В молодежной одежде господствующей стала униформизация, предпочтение джинсовой одежды, и это в отношении обоих полов считают конъюнктурным проявлением.

Принимая во внимание все это, «ФЕКОН» решил предпринять диверсификацию в двух направлениях. Первое – вторжение на рынок женской верхней одежды с предложением современной, модной, мелкосерийной продукции с широ-

ким выбором цветов и моделей. В частности, «ФЕКОН» начал производство цветных, узорчатых, одноцветных моделей одежды, моделей с длинным и коротким рукавом с использованием различных тканей. Второе – рынок джинсовой молодежной одежды, где также можно рассчитывать и на спрос людей среднего возраста.

В обеих группах приходилось считаться с сильной конкуренцией. Проблема состояла в том, что марка «ФЕКОН» ассоциировалась с мужскими рубашками, что могло ухудшить позиции новой группы товаров в конкурентной борьбе. Ситуацию надо было оценить с точки зрения модности, материала, фасона, цвета, цены, сбыта и рекламы. Надлежало основательно подготовиться к выходу на рынок и собрать обширную информацию о потенциальных покупателях. В разработке предложений приняли участие технические специалисты предприятия, специалисты предприятия по маркетингу, модельеры предприятия, представители возможных каналов сбыта, специалисты рекламного агентства, эксперты, осуществляющие исследование рынка.

Мнение специалистов было едино – необходимо произвести изучение пробного рынка. Для этого нужно было суммировать мнения многих специалистов и отобрать пригодные модели.

Для исследования отобрали по 5000 случайных семей. Для категории женской одежды опрашиваемую группу отобрали по адресному списку будапештских телевизионных абонентов. Для молодежной одежды наметили такие заводы, учреждения, школы, где преобладает молодежь, а также «матери семейств» в возрасте около 40 лет.

Результаты исследования должны были дать ответы на следующие вопросы:

- 1) Каковы рыночные возможности нового изделия (ассортимент, стиль, цена, сбыт)?
- 2) Как изменить представления о предприятии как выпускающем только мужскую одежду?

3) Какими средствами воздействовать на рынок женской одежды?

4) Каковы потенциальные сегменты рынка новых товаров?

5) Как оценить непосредственное и производное влияние рекламной акции?

6) Как поддержать мнение покупателей о «ФЕКОН» как о солидном предприятии?

При исследовании пробного рынка женской одежды получены следующие данные.

Привлекательность восьми моделей одежды для женщин разного возраста и комплекции:

Номер модели (в порядке убывания привлекательности)	
Молодые и стройные женщины	3 1; 4; 6; 2; 7; 8 5
Пожилые и полные женщины	8; 3 2; 5; 7; 6; 4; 1
Женщины среднего возраста	2 3; 7; 5; 6; 4; 8; 1
Полные женщины среднего возраста и пожилые	2 8; 7; 3; 5; 4; 1; 6
Женщины всех возрастов и комплекций	8; 2; 4; 5; 6; 1; 7; 3

Необходимо также принимать во внимание то, что покупатели связывали пригодность модели с определенной ситуацией.

Ситуация	Номер модели
Домашняя работа	4; 7
Прием гостей	8; 4
Работа в учреждении	1; 2; 3 и 4
Отдых дома	6; 8; 4
Поездки	8; 6
Путешествия, летний отдых	6; 8

Цены изделий опрошенные квалифицировали в соответствии с ожиданиями.

Номер модели	Уровень
2	Очень высокий
1; 3; 4	Относительно высокий
5	Относительно низкий
6; 7; 8	Низкий

Вопросы

1. Ответьте на вопросы, поставленные предприятием «ФЕКОН» перед исследователями.
2. Используя результаты исследования пробного рынка, сформулируйте основные направления рыночной стратегии предприятия.

КЕЙС №8

Качество товара и рынок

Производственное объединение ПО «Научприбор» было создано в России, в г. Орле в 1973 г. В настоящее время оно является членом акционерного объединения «Научные приборы». В составе ПО «Научприбор» – завод и специализированное конструкторское бюро (СКБ). Основная производственная продукция – рентгеновские спектрометры, жидкостные хроматографы, масс-спектрометры. Выпускаются и некоторые потребительские товары, в том числе бытовые дозиметры. Производство по своему характеру в зависимости от товара – как индивидуальное, так и мелкосерийное и серийное.

Системный подход к управлению качеством продукции используется в ПО с 1974 г. Первым шагом было внедрение саратовской системы бездефектного изготовления продукции. С 1976 г. в ПО действовала комплексная система управления качеством продукции, которая включала в себя следующие функции:

- прогнозирование потребностей технического уровня и качества продукции;
- планирование повышения качества;
- нормирование требований качества;
- организация разработки и постановки продукции на производство;
- организация технологической подготовки производства;
- контроль качества продукции;
- подбор, расстановка, воспитание и обучение кадров;
- стимулирование повышения качества продукции;
- информационное обеспечение управления качеством продукции.

В 1988 г. ПО «Научприбор» приняло решение о внедрении стандартов ИСО серии 9000 и формировании системы управления качеством, адекватной модели, предусмотренной стандартом ИСО 9001.

Работа по внедрению международных стандартов на системы обеспечения качества вызвала необходимость радикального изменения политики в области качества.

Объединением была проделана огромная работа по техническому перевооружению производства, поддержанию современного технического уровня продукции, а главное – по формированию монолитного коллектива единомышленников, способного воспринять и провести в жизнь политику в области качества, ориентированную на обеспечение конкурентоспособности выпускаемых изделий.

В результате упорного труда ПО «Научприбор» получило сертификат №1 в России на систему обеспечения качества продукции. Группа аудиторов Госстандарта, обучавшихся в Немецком обществе по сертификации систем качества и получивших дипломы этого общества, подтвердила соответствие системы качества ПО требованиям международного стандарта ИСО 9001.

При этом аудиторы проверяли как состояние документации по системе качества, так и технический уровень произ-

водства, его организацию и культуру, квалификацию и профессионализм работников, их отношение к труду и многое другое, что складывалось годами.

Как отметил генеральный директор ПО «Научприбор», сертификат на систему качества официально подтверждает способность объединения быть надежным партнером заказчиков и потребителей выпускаемой техники. И нужен он именно сейчас, когда времени для основательной подготовки к конкуренции с зарубежными фирмами на внутреннем рынке уже практически не осталось. Далее он сказал, что, хотя ситуация в стране неблагоприятна для решения проблемы повышения качества, ПО никогда не пойдет на снижение качества продукции, какие бы прибыли это ни сулило. «Ибо это перечеркнуло бы все, чего мы с большим трудом достигли в прошлом и что наверняка обеспечит нам будущее».

В ПО были созданы новые службы. Однако при несомненных успехах некоторые проблемы затрудняют использование принципов ИСО 9001.

Генеральный директор отметил, что договор с заказчиком стал для ПО законом, а отношения с партнерами не надежны – поставят ли то, что нужно и в срок? В плане устанавливаются одни цены, но под влиянием инфляции они быстро растут. Объединение не может повышать цены на продукцию, так как заказчики и потребители от них откажутся...

Вопросы

На основании анализа ситуации ответьте письменно на следующие вопросы:

1. Какие причины могли побудить ПО «Научприбор» сертифицировать систему обеспечения качества продукции?
2. Как изменилась политика в области качества на ПО в ходе внедрения новой системы качества?
3. Необходимы ли подсистемы качества для ПО?
4. Какие стадии производства подвергались проверке на ПО при сертификации системы качества?

5. Какие положения стандарта ИСО 9001 особенно трудно внедрить в практику ПО?

6. Какие преимущества дает ПО сертификат соответствия системы качества?

7. Какие новые службы должны были появиться в организационной структуре ПО в связи с внедрением стандарта ИСО 9001?

8. Будет ли признан сертификат в международном масштабе?

КЕЙС №9

Оценка конкурентоспособности экспортного товара

По результатам исследования внешних рынков, которое по заказу производителя холодильников – предприятия «Норд» – осуществила специализированная маркетинговая фирма, выбран целевой рынок в достаточно развитой стране. Национальное производство бытовых холодильников удовлетворяет спрос лишь на 20–25%, поскольку главное внимание этой отрасли промышленности уделяется морозильным камерам. В этой связи интерес фирм-производителей холодильников к этому рынку достаточно высок.

Однако в силу ряда причин лишь сравнительно небольшие фирмы на сегодняшний день владеют той или другой долей рынка холодильников в этой стране. Последнее обстоятельство, кстати, послужило одним из критериев выбора этой страны для экспорта холодильников предприятием «Норд», поскольку оно впервые выходит на внешний рынок и не уверено в возможности успеха в конкурентной борьбе с крупными производителями бытовых холодильников на других рынках. Наиболее известными для потребителей бытовых холодильников на целевом рынке являются следующие фирмы: «Лехел» (10% рынка), «Феникс» (5% рынка), «Антей» («Минск 15М», 5% рынка); «Снайга» (3% рынка).

Предприятие «Норд» выпускает три марки холодильников: «Пурга», «Сириус», «Фриз». Ежегодный выпуск – 1 млн холодильников, планируемый объем экспорта – 500–600 тыс. шт.

Параметры качества холодильников приведены в табл. 1, а их стоимостные характеристики – в табл. 2.

Для анализа рекомендуется использовать методику сравнительной оценки качественных и стоимостных параметров холодильников, которая дает возможность с помощью значения показателя конкурентоспособности выбрать товар, в наибольшей степени соответствующий конкурентным условиям целевого рынка. Значение показателя конкурентоспособности такого изделия равно 100 или близко к этой величине.

Рекомендуется решение задачи на ЭВМ.

Методика оценки конкурентоспособности холодильников.

Конкурентоспособность оценивается по показателю конкурентоспособности К:

$$K = \frac{I_{тп}}{I_{эп}},$$

где $I_{тп}$ — индекс технических параметров (индекс качества);

$I_{эп}$ — индекс экономических параметров (индекс цен)

Таблица 1

№ п/п	Параметр	Марка холодильника							Коэффициент значимости параметров
		Сириус	Пурга	Фриз	Лехел	Феникс	Снайга	Минск 15М	
1.	Надежность, ресурс/ тыс.ч	100	130	120	130	130	110	120	18
	Наработка на отказ, тыс.ч	50	70	65	80	65	60	55	11
2.	Экономичность, кВт. ч/ сутки	1,65	1,10	1,25	0,90	1,30	1,75	1,65	15
3.	Температура низкотемпературного отделения (НТО)	-12	-15	-12	-12	-18	-10	-12	13
4.	Емкость НТО, дм	40	50	50	60	60	40	50	12
5.	Объем, л	250	280	260	240	265	240	280	11

Окончание табл. 1

№ п/п	Параметр	Марка холодильника							Коэффициент значимости параметров
		Сириус	Пурга	Фриз	Лехел	Феникс	Снайга	Минск 15М	
6.	Дизайн, в баллах по 10-балльной шкале	4	6	3	5	5	3	4	10
7.	Сохранность продуктов при отключении электроэнергии, ч	5	11	10	10	10	5	5	5
8.	Материалоемкость, кг	48	60	55	55	55	70	65	5

Таблица 2

№ п/п	Стоимостные характеристики	Марка холодильника						
		Лехел	Феникс	Снайга	Минск 15М	Сириус	Пурга	Фриз
1.	Цена (в условной валюте)	1700	1450	1600	1700	1400	1700	1600
2.	Суммарные расходы потребителей за весь срок службы	5000	6700	7000	6000	6600	4500	6200

$$1) I_{\text{ТП}} = \sum_{i=1}^n D_i q_i,$$

где D_i — коэффициент значимости (весомости) параметра;

q_i — относительный параметр качества:

$$q_i = \frac{P_{\text{оцен}}}{P_{\text{конк}}} \quad (P_{\text{оцен}} \text{ — значение параметра оцениваемого холодильника,} \\ P_{\text{конк}} \text{ — значение параметра холодильника конкурирующей фирмы).)$$

$$2) I_{ЭП} = \frac{S_{\text{потр.оцен}}}{S_{\text{потр.конк}}}$$

где $S_{\text{потр.оцен}}$ — цена потребления оцениваемого холодильника;
 $S_{\text{потр.конк}}$ — цена потребления холодильника конкурирующей фирмы;
 $S_{\text{потр.}} = S_{\text{прод}} + M(M$ — суммарные расходы потребителя за весь срок службы холодильника).

Вопросы

1. Изучите информацию о товаре, целевом рынке и конкурирующих товарах.
2. Ознакомьтесь с методикой анализа конкурентоспособности товара.
3. Выявите конкурирующий товар, который следует выбрать в качестве базового.
4. Оцените показатели конкурентоспособности трех марок холодильников предприятия «Норд».
5. Основываясь на результатах анализа уровня конкурентоспособности данных товаров, из трех марок бытовых холодильников, производимых предприятием, выберите одну, которая в наибольшей степени соответствует условиям целевого рынка.

КЕЙС № 10

Рыночные стратегии конкурентов

Шведская компания Electrolux – крупнейший производитель товаров в мире, лидер Европейского рынка (рыночная доля 20%). Группа Electrolux объединяет более 600 компаний в 40 странах мира, годовой оборот 80 млрд шведских крон. В 80-е годы стратегия компании заключалась в обеспечении роста за счет приобретений. За 10 лет Electrolux купила около 200 фирм, вложив более 4 млрд американских долларов. Полити-

ка приобретения особенно усилилась с целью завоевания новых рынков сбыта в Италии, США, Испании. В широком присутствии на мировом рынке руководство компании видит возможность усиления давления на конкурентов.

Для экономии размеров требуемых инвестиций в 80-е годы Electrolux создавала «свою империю» по всему миру, тем самым сокращая производственные расходы, затраты на дизайн и маркетинг.

В США компания потратила 250 млн долл. на покупку зданий и сооружений, но новые фабрики появлялись не так быстро, как хотелось бы. Эти трудности усугублялись войной цен в конце 80-х годов, в ходе которой некоторые розничные фирмы порвали свои связи с Electrolux в пользу более дешевых предложений. Подобные проблемы поставили компанию в серьезное положение в начале 90-х годов.

Во втором квартале 1992 г. прибыль сократилась более чем наполовину. Компания Electrolux решила сконцентрировать свои усилия в бизнесе на электроприборах, где она особенно сильна. Неприбыльные области было решено диверсифицировать и сократить производство.

В продажах компании основное место занимают электроприборы. Ассортимент их достаточно широк. Это бытовые электроприборы (около 55% продаж): электроаппаратура, кондиционеры, утюги, оборудование для ванных, кухни, ухода за полом; электроприборы общественного пользования (кухонное оборудование, оборудование для промышленных прачечных, крупные морозильные камеры, оборудование для химчисток); оборудование для местного и сельского хозяйства, для садоводов; промышленное оборудование (для обработки различных материалов, безопасности автомобилей).

Кроме продукции, компания предлагает услуги: обслуживание любых приборов и оборудования, услуги прачечной и защитные устройства.

За последние годы продажи электрооборудования сократились, прибыли от реализации бытовых электроприборов и промышленного оборудования уменьшились почти вдвое.

Единственно прибыльным остался сектор электрооборудования для общественного пользования, где прибыль возросла на 16% при увеличении продаж на 13% за последний год.

Каковы условия конкуренции на данном рынке?

Электротехническая промышленность характеризуется наличием крупных корпораций и их растущей концентрацией. В 80-е годы в результате слияния Philips и Whirlpool появился новый конкурент, который обошел по ряду показателей не только Electrolux, но и General Electric. Стратегия этой компании была направлена на улучшение качества и прибыльности производства, базируясь на трех главных принципах: следовать цели достижения эффективности производства путем улучшения качества продукции; промышленное приобретение относить на баланс компании; обновить структуру компании, для чего создать новую команду менеджеров. Новая компания наряду с General Electric была основным конкурентом Electrolux в США и Европе (где функционировало также и СП General Electric – GEC). В Германии пристального внимания заслуживает Bosch-Siemens. Все успешнее внедряются на европейский рынок Panasonic и Toshiba, но их деятельность сдерживается необходимостью инвестиций в промышленность европейских стран. Кроме того, за последние 20 лет их единственно новым продуктом были микроволновые печи, да и освоение крупных сегментов рынка требует значительного времени.

В поисках конкурентных преимуществ компании ищут новые и более эффективные пути развития, управления и использования своего превосходства.

Philips – Whirlpool повышает качество обслуживания, гарантирует замену дефектного оборудования в течение 12 месяцев, причем гарантия действует независимо от страны приобретения товара покупателем. В Великобритании компания установила «Телефон заботы о клиентах». Снабжение запасными частями, предлагаемое в течение 10 лет, основано на единовременном платеже с премией. Вложенные клиентом средства в обслуживание возвращаются, если мастер не появится в течение двух рабочих дней после вызова.

Компания также предлагает финансовые услуги, включая рассрочку платежа, финансирование операций и др.

В условиях сильного давления конкурентов компания Electrolux считает устоявшейся маркетинговой реальностью свое стремление стать крупным поставщиком электронного оборудования и войти в тройку основных производителей электроприборов. Директор по маркетингу считает, что этого можно достичь путем крупномасштабной экономической экспансии и максимального использования сильных сторон конкурентов. Традиции компании диктуют, что основной целью ее деятельности должен стать высококачественный продукт. Новый товар должен быть результатом усилий отдела маркетинга, службы НИОКР и отдела развития.

Ключ к успеху в маркетинге – в единстве сильного продукта и его марки, конкурентоспособных цен и эффективной системы логистики.

Для достижения целей компании был разработан трехгодичный маркетинговый план в разбивке по рыночным сегментам. При этом план на два года был проработан детально, а на третий год составлен прогноз. Была разработана программа комплексного исследования рынка, цель которой – выявление основных групп клиентов и обеспечение продолжительного наблюдения за рынком розничной торговли.

Сегментация европейского рынка электроприборов осложняется множеством культурных и национальных различий. Производителям приходится подстраиваться под вкус и требования потребителей. Так, пользователи стиральных машин в Англии предпочитают машины с передней загрузкой, в то время как французы – сверху машины. Скорость вращения центрифуги в Италии должна быть ниже, чем в Германии, что связано с климатическими различиями в этих странах.

Необходимо учитывать и движение «зеленых», которое оказывает довольно сильное противодействие производству холодильников, так как они выделяют в атмосферу фреон, разрушающий озоновый слой. Что же касается стиральных машин, «зеленые» протестуют против загрязнения воды и ее повышенного расхода.

Electrolux придает сегментации первостепенное значение в маркетинге, считая ее единственным способом для правильной оценки ситуации на рынке.

Компания использует метод «global scan» (всеобъемлющий взгляд), который позволяет им решить такие вопросы, как стоимость, мнение, отношение, ожидание, поведение клиентов, сходство и различие между ними. Полученная информация и ее правильное использование дают возможность сократить издержки на маркетинг и повысить его эффективность.

Основные особенности комплекса маркетинга компании Electrolux сводятся к следующим положениям.

Позиционирование товара основывается на принципе достижения технологического и качественного лидерства на рынке электротехнических товаров.

Отличительные преимущества обеспечиваются как в расчете на различных торговцев, так и на потребителей. И в том, и в другом случаях акцент делается на такие параметры, которые помогут создать положительный имидж фирмы, превосходящий конкурентов.

Так же, как и конкуренты, Electrolux признает важность послепродажного обслуживания, скорости доставки, условий платежа.

Компания в своей практике использует как международные (Electrolux, Zanussi), так и региональные марочные названия, что позволяет учитывать местные традиции и различия, хотя не исключается применение международной марки.

Организация маркетинговой деятельности построена таким образом, что за каждую марку отвечает один управляющий, в компетенцию которого входит контроль за реализацией соответствующего комплекса маркетинга и соответствием товара образцам марки.

Товарная политика. Отдел маркетинга сотрудничает с отделом развития и службой НИОКР, для того чтобы производимые товары в наибольшей степени соответствовали ожиданиям клиентов. К традиционному набору стандартных требований (хорошее качество, экономичность в использовании,

соответствующие размеры) в последнее время добавился повышенный интерес к дизайну. Капризные клиенты утверждают, что хороший дизайн улучшает творческий климат и повышает эффективность труда. Нередко дизайн нового товара играет ключевую роль в повышении спроса.

Ценовая политика. Как Electrolux, так и его конкуренты устанавливают цены на свою продукцию для разных сегментов. Для каждого сегмента Electrolux предлагает три-четыре варианта товаров, предназначенных для соответствующих уровней дохода покупателей, что позволяет охватить сегмент полностью.

Дистрибьюционная политика. Компания считает важнейшими компонентами своего рыночного успеха сотрудничество и создание тесных деловых контактов с участниками каналов распределения.

В связи с этим необходима координация всей сбытовой сети от производства до потребления с учетом предоставления услуг потребителю на разных уровнях распределения. Таким образом, клиент становится потребителем не только продукта, но и услуг всей этой цепочки.

Выбор канала распределения компания связывает с позиционированием товара, маркетинговой инфраструктурой и тенденциями рынков.

На рынках, где прослеживается обычай концентрации розничной торговли, естественно, число контактов значительно сокращается. Например, в Англии шесть фирм розничной торговли электротоварами контролируют две трети этого рынка.

Коммуникационная политика. В стратегии продвижения товара внимание концентрируется вокруг отдельных фирм, а не корпораций в целом. Практикуются сделки с местными компаниями, поэтому соблюдаются местные культурные обычаи. Однако многие европейские страны не любят американизмов в рекламе, поэтому реклама адаптируется с учетом рынка.

Вопросы

1. Каковы глобальные и рыночные стратегии конкурирующих фирм на рынке электроприборов?

2. Каким образом компании обеспечивают свои конкурентные преимущества? Как это отражается в позиционировании товара?

3. Каким образом компания Electrolux использует преимущества торговых марок?

4. Какие сильные стороны деятельности конкурентов использует компания Electrolux?

5. Какие факторы учитывает компания Electrolux при разработке плана маркетинга и в чем особенность ее планирования?

6. Проанализируйте принципы комплекса маркетинга Electrolux и укажите ее сильные и слабые стороны, учитывая позиции конкурентов. Какие направления совершенствования вы могли бы порекомендовать по всем составляющим комплекса маркетинга для упрочения рыночных позиций компании?

Глоссарий

Анализ потребителя – анализ, направленный на изучение вкусов, дифференциацию структуры потребностей по группам потребителей, выявление неудовлетворительных потребностей, мотивов предпочтения потребителем тех или иных товаров.

Антагонизм – противоречие, характеризующееся непримиримой борьбой враждебных сил или тенденций.

Антимонопольное законодательство – комплекс правовых актов в странах с рыночной экономикой, направленных на поддержание конкурентной среды, противодействие монополизму и недобросовестной конкуренции.

Ассортиментная политика – формирование ассортимента продукции в зависимости от потребностей рынка, финансового состояния предприятия и его стратегических целей. Обычно ассортиментная политика преследует долгосрочные цели.

Аукцион – способ продажи товаров на основе конкурса покупателей. Победителем аукциона, получающим право приобретения товара, является покупатель, предложивший более высокую цену. Обычно аукцион предусматривает не одновременное, а поочередное предложение товаров с правом их предварительного осмотра. Аукционы проводятся в постоянных или заранее назначенных местах в традиционное или заранее установленное время.

Бренд – образ марки товара или услуги в сознании покупателя, выделяющий его в ряду конкурирующих марок. Бренд подразделяется на brand-name и brand-image.

Brand-image – визуальный образ марки, формируемый рекламой в восприятии покупателя.

Brand-name – словесная часть марки или словесный товарный знак после его правовой регистрации.

Брендинг – в контексте стратегии маркетинга – разработка и осуществление комплекса мероприятий, способст-

вующих: идентификации того или иного продукта; выделению этого продукта из ряда аналогичных конкурирующих продуктов; созданию долгосрочного предпочтения потребителей к бренду.

Видовая конкуренция – следствие того, что имеются товары, предназначенные для одной и той же цели, но различающиеся каким-то важным параметром.

Внутренний рынок – рынок, действующий внутри страны.

Инновация товара – процесс непрерывного совершенствования продукта, связанный с созданием оригинальных, улучшенных или модифицированных продуктов. При инновации товара используются способы дифференцирования и диверсификации продукта.

Коалиция – временный союз индивидов, групп, партий, организаций, государств и т.д. для достижения общих целей.

Конкуренция – конфликтное соперничество между субъектами за достижение относительно лучших условий существования, функционирования и развития.

Конкурс для потребителей – вид стимулирования покупателей, позволяющий повысить их внимание к товару на время проведения конкурса.

Консолидация – укрепление рыночной конъюнктуры.

Контрафакция – незаконное использование известных на рынке товарных фирменных знаков с целью извлечения доходов от производства и реализации товаров, сходных с товарами известных фирм. Контрафакция преследуется по закону соответствующей страны.

Конфликт – перерастание конфликтной ситуации в открытое столкновение; борьба за ценности и претензии на определенный статус, в которой целями являются нейтрализация, нанесение ущерба или уничтожение соперника. При анализе конфликта выделяют:

- субъектов конфликта – участников конфликтного взаимодействия;
- объект конфликта – предмет противодействия у участников конфликта;
- инцидент – причина столкновения интересов.

Конъюнктура товарного рынка – временная экономическая ситуация, характеризующаяся совокупностью признаков, выражающих состояние рынка товаров в определенный момент времени. К этим признакам относятся: изменения во внутренней и внешней торговле; динамика производства и строительства; движение товарных запасов; динамика цен; численность занятых и безработных; динамика издержек производства; денежные доходы населения и др.

Локальный рынок – рыночный сегмент национальной экономики, выделяемый по товарному, функциональному и другим признакам.

Маркетинг персонала – вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале.

(в широком смысле) – философия и стратегия управления человеческими ресурсами. При этом персонал рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов фирмы.

(в узком смысле) – особая функция службы управления персоналом, включающая: анализ внешних и внутренних факторов, определяющих направления маркетинговой деятельности; разработку и реализацию мероприятий по направлениям маркетинга персонала.

Маркетинговая стратегия – элемент стратегии деятельности предприятия, направленный на разработку, производство и доведение до покупателя товаров и услуг, наиболее соответствующих его потребностям. Различают стратегию привлечения покупателей и стратегию продвижения продукта.

Международный рынок – рынок покупателей за рубежом страны, включающий: зарубежных потребителей; зарубежных производителей; зарубежных промежуточных продавцов; зарубежные государственные учреждения.

Мировой рынок – система устойчивых товарно-денежных отношений между странами, связанными участием в международном разделении труда.

Организации, действующие в рыночной нише – обслуживают маленькие рыночные сегменты, которые другие организации (конкуренты) или не заметили, или не приняли в расчет.

Освоенный рынок – совокупность потребителей, уже купивших или являющихся постоянными покупателями некоторого продукта.

Политика предприятия – формулировка целей предприятия и выбор средств для их реализации.

Потенциальный рынок – совокупность потребителей, проявляющих некоторый интерес к определенному продукту.

Потребительский рынок – рынок покупателей, образованный отдельными лицами и домохозяйствами, покупающими или приобретающими иным способом товары и услуги для личного потребления.

Предметная конкуренция – результат того, что фирмы выпускают, по сути, идентичные товары, различающиеся лишь качеством изготовления или даже одинаковые по качеству. Такая конкуренция иногда называется межфирменной, что в некоторых случаях верно, однако, следует иметь в виду, что межфирменными обычно являются и два других вида конкуренции.

Предпочтения потребителей – отношение, которое определяет выбор потребителем или покупателем товаров или услуг.

Продвижение товара – любая форма сообщений, используемых фирмой для информации, убеждения или напоминания людям о своих товарах, услугах, образах, идеях, общественной деятельности и их влияния на общество.

Развивающиеся рынки – финансовые рынки стран с развивающейся экономикой.

Реализованная ниша – часть фундаментальной ниши фирмы, которую ей удается удержать в борьбе с конкурирующими предприятиями.

Региональные рынки – рынки отдельного региона, отличающиеся как местоположением, так и видами представленных на них товаров, ценами, конъюнктурой, спросом и предложением товаров.

Реклама – публичное оповещение фирмой потенциальных покупателей, потребителей товаров и услуг об их качестве, достоинствах, преимуществах, а также о заслугах самой фирмы;

– форма коммуникации, которая пытается перевести качество товаров и услуг на язык нужд и потребностей покупателей. Реклама товаров предполагает использование специфических художественных, технических и психологических приемов с целью формирования и стимулирования спроса и продаж.

Рынок покупателей – (в маркетинге) совокупность существующих и потенциальных покупателей товара. Различают пять типов рынков покупателей: потребительский рынок, рынок производителей, рынок государственных учреждений, рынок промежуточных продавцов и международный рынок. В зависимости от степени вовлеченности потребителя в процесс продаж различают потенциальные, доступные и освоенные рынки.

Рынок продуктов – (в экономической теории) рынок, на котором домохозяйства покупают, а фирмы продают произведенные ими продукты.

Рынок производителей – совокупность предприятий, приобретающих товары и услуги для использования их в процессе производства.

Рынок промежуточных продавцов – рынок покупателей, образованный лицами и организациями, приобретающими товары для перепродажи или сдачи их в аренду другим потребителям.

Рынок ресурсов – рынок, на котором домохозяйства продают, а фирмы покупают ресурсы.

Рыночные фонды – совокупность товаров, предлагаемых населению на внутреннем рынке для личного потребления.

Рыночный лидер – организация с наибольшей рыночной долей в отрасли.

Рыночный последователь – организация в отрасли, которая проводит политику следования за отраслевыми лидерами, предпочитает сохранять свою рыночную долю, не принимая рискованных решений.

Рыночный претендент – организация в отрасли, которая борется за увеличение своей рыночной доли, за вхождение в число лидеров.

Сегмент рынка – совокупность покупателей:

– обладающих сходными характеристиками или сходным уровнем потребностей, отличными от характеристик и потребностей других сегментов;

– одинаково реагирующих на один и тот же набор побудительных стимулов маркетинга.

Симбиоз – взаимозависимость между различными социальными группами, сотрудничающими в общих интересах.

Содружество – совокупность субъектов с некоторыми общими центрами управления, объединенных общими целями и интересами.

Среда косвенного воздействия – факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но тем не менее сказываются на них. Здесь речь идет о таких факторах, как состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

Среда прямого воздействия – включает факторы, которые непосредственно влияют на организацию и испытывают на себе прямое же влияние операций организации. К этим факторам следует отнести поставщиков, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов.

Стимулирование покупателей – средства воздействия, стимулирующие спрос и продвижение товаров и услуг: сэмплинг, дегустации, демонстрации; купоны, льготные покупки, скидки, премии; конкурсы, розыгрыши, игры, лотереи, викторины для потребителей.

Стимулирование сбыта – система мер, направленных на стимулирование покупательского спроса, ускорение процесса товародвижения и реализации товара. Стимулирование сбыта может быть направлено по направлению к покупателю и по направлению к торговопроводящей сети.

Стратегия активного воздействия – отказ от пассивного приспособления к рыночным условиям, разработка и осуществление мероприятий по активному формированию спроса на реализуемую продукцию.

Стратегия организации – взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер или подходов во имя укрепления жизнеспособности и мощи организации по отношению к ее конкурентам;

– набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

Стратегия привлечения покупателей – маркетинговая стратегия, при которой создается покупательский спрос на определенный продукт или его определенную марку. Привлечение покупателей, главным образом, осуществляется с помощью рекламы.

Стратегия продвижения продукта – маркетинговая стратегия, при которой стимулируется стремление розничных продавцов активно продавать определенный продукт или определенную марку. При этом активно используются специальные предложения для розничных продавцов.

Стратегия расширения границ марки – стратегия использования имеющего успех марочного названия при выведении на рынок модификаций товара или товаров-новинок.

Товарная политика – совокупность мероприятий и стратегий, ориентированных на постановку и достижение предпринимательских целей. Товарная политика включает в себя ассортиментную политику, а также предполагает использование товарных стратегий.

Товарные знаки – (по законодательству РФ) обозначения, способные отличать товары одних юридических или физических лиц от однородных товаров других юридических или физических лиц.

Товарные стратегии – принципиальные направления товарной политики, следуя которым предприятие может обеспечивать стабильный объем продаж и прибыль на всех стадиях жизненного цикла продукта. Обычно к товарным стратегиям относят: инновацию, вариацию, элиминацию товара или услуги.

Товарный знак – знак: имеющий вид рисунка, этикетки, клейма и т.д., присвоенный определенному товару или фирме; помещаемый на товаре, его упаковке, фирменных бланках, вывесках, рекламных материалах; зарегистрированный в соответствующем государственном учреждении; защищающий исключительные права продавца на пользование товарным знаком.

Управление персоналом – сфера деятельности руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, направленная на повышение эффективности работы организации за счет повышения эффективности работы с ее сотрудниками психологическими, правовыми, экономическими и другими методами. Заключатся в: формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Фирма – (в экономической теории) организация:

– использующая ресурсы для производства товаров или услуг с целью получения прибыли;

– владеющая и управляющая одним или несколькими предприятиями.

Фундаментальная рыночная ниша – совокупность рыночных сегментов, для которых подходят товары и/или услуги, производимые данной фирмой.

Функциональная конкуренция – возникает потому, что любую потребность, вообще говоря, можно удовлетворить очень различными способами. И, соответственно, все товары, обеспечивающие такое удовлетворение, являются функциональными конкурентами (например, спортивные товары). Функциональную конкуренцию приходится учитывать, даже если фирма является производителем поистине уникального товара.

Функция контроля – позволяет конкуренции ограничивать односторонние действия предпринимателей и предоставляет потребителю возможность выбора.

Функция мотивации – выполняется путем стимулирования субъектов предлагать на рынке наилучшую по качеству и цене продукцию, снижая издержки производства. Прибыль возникает только при условии соблюдения этих требований.

Функция обеспечения безопасности предпринимателей – при большом числе конкурентов всех предпринимателей уничтожить невозможно; в отличие же от конкуренции – следствием монополизма является криминализация.

Функция распределения – доход от предпринимательской деятельности перераспределяется в пользу фирм, использующих свои ресурсы наиболее эффективно.

Функция регулирования – заключается в том, что основные производственные ресурсы направляются в те сферы, где в них существует наибольшая потребность и где они могут быть использованы с максимальной эффективностью.

Список рекомендуемой литературы

Основная

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
2. Алексеев А.А. Стратегия повышения конкурентной устойчивости консалтинговой фирмы. – М., 2003.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
4. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз. – М.: Финансы и статистика, 2001.
5. Бест М. Новая конкуренция. Институты промышленного развития. – М.: ТЭИС, 2002.
6. Браверманн А.А. Маркетинг в роммийской экономике переходного периода: методология и практика. – М.: Экономика, 1997.
7. Головин И.В. Конкурентная карта рынка / Практический маркетинг. – 2004. – №5.
8. Голубков Е.Н. Маркетинговые коммуникации. – М.: Финпресс, 2000.
9. Гудков И.Б. Адаптация промышленной фирмы: теория и практика. – М.: ВШЭ, 1997.
10. Данько Т.П. Управление маркетингом. – М.: Инфра-М, 2001.
11. Диксон П.Р. Управление маркетингом. – М.: БИНОМ, 1998.
12. Добротворский И.Л. Искусство войны в бизнесе: стратегия и тактика. – М.: ВШЭ, 1997.
13. Дойль П. Менеджмент. Стратегия и тактика. – СПб.: Питер, 1999.
14. Доронин А.И. Бизнес-разведка. – М.: Ось-89, 2002.
15. Исследование рынка / McKinsey & Company, Inc. – М.: Дело, 1996.

16. Катренко В.С., Слепаков С.С. Системное реформирование электроэнергетики России на региональном и местном уровнях. – Ростов-н/Д: СКНЦ ВШ, 2004.
17. Князева И.В. Эволюция антимонопольной политики и процессов концентрации на товарных рынках. – Новосибирск, 2002.
18. Конкурентная разведка / Под ред. Д.Е. Прескотта, С.Х. Миллера. – М.: Альпина Паблишер, 2003.

Дополнительная

1. Акофф Ф.Р., Эрмен Ф.О. О целеустремленных системах / Пер. с англ. – М.: Советское радио, 1974.
2. Богданов А.А. Тектология. – Изд. 3-е. – М., 1927.
3. Гомеостатика живых, технических, социальных и экономических систем. – Новосибирск, 1990.
4. Горский Ю.М. Информационная трактовка закона единства и борьбы противоположностей. – Иркутск, 1995.
5. Дружинин В.В., Конторов Д.С. Конфликтная радиолокация (опыт системного исследования). – М.: Радио и связь, 1987.
6. Дружинин В.В., Конторов Д.С., Конторов М.Д. Введение в теорию конфликта. – М.: Радио и связь, 1989.
7. Дувакин В.А., Кузнецов В.К. Основы функционально-стоимостного анализа. – М.: ВАД, 1990.
8. Клаузевиц К. О войне. – М.: ГВИ, 1935.
9. Круглов В.В. О применении системного анализа для выявления законов вооруженной борьбы / Методологические проблемы военной науки на современном этапе. – М.: АВН, 1996.
10. Круглов В.В. О системе законов вооруженной борьбы. – М.: РВСН, 1998.
11. Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира / Пер. с англ.; Общ. ред. и предисловие В.С. Загашвили. – М.: Прогресс, 1991.

Список рекомендуемой литературы

12. Огарев Г. 25 законов управления людьми. – М.: РИПОЛ КЛАССИК, 2002.
13. Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П. Введение в системный анализ: Учебное пособие для вузов. – М.: Высшая школа, 1989.
14. Хопкинс Т. Как стать мастером продаж / Пер. с англ. К.С. Ткаченко. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001.
15. Юрлов Ф.Ф. Технико-экономическая эффективность сложных систем. – М.: Советское радио, 1980.