

пример, флаконы для духов. Такие товары, не являясь главным компонентом расходов при производстве продукта, часто определяют его имидж.

Второе преимущество «фирмы-лисы» — лояльность потребителя. Придав своей продукции запоминающиеся, а лучше — неповторимые черты, фирма привязывает клиента к своей марке.

Третье преимущество заключается в том, что фирма выходит на особую группу потребителей, которая для стандартного

продукта вообще недоступна. Классический пример этого типа — контактные линзы. Женщины иногда согласны носить очки, но всегда охотно купят контактные линзы.

Последнее, что очень важно для «лисьей» стратегии, — специализация защищает фирму от конкурентов. Они должны повторить ее ход, что часто невозможно. С другой стороны, специализированный продукт рассчитан на немногих, поэтому он не только трудно копируем, но его еще и невыгодно копировать крупному производителю.

Н. Г. НОВИКОВА
докторант БГУЭП

КРИТИЧНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ И КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО ОРГАНИЗАЦИИ

Очевидно, что в условиях рынка вопрос о формировании необходимого уровня конкурентоспособности организации является первоочередным вопросом, от которого зависит не только текущая эффективность деятельности, но и будущий успех организации. Как избыток, так и недостаток удовлетворенности той или иной ценностью в структуре потребности снижают уровень конкурентоспособности организации. Причем снижение уровня конкурентоспособности может происходить либо по внутренним показателям деятельности организации, либо по внешним показателям, либо по двум этим направлениям одновременно. В соответствии с этим можно выделить внутреннее и внешнее конкурентное преимущество организации.

Внешнее конкурентное преимущество составляют такие характеристики продукции организации, которые позволяют потребителям на более высоком, чем у конкурентов, уровне решать свои проблемы, получать более высокий уровень удовлетворения по искомым ценностям, формирующим структуру потребности. По нашему мнению, структура индивидуальной потребности может быть представлена совокупностью таких ценностей, как функциональная, социальная, эмоциональная, эпистемологическая, экономическая, а также условная.

Внутреннее конкурентное преимущество составляет возможность организации обеспечить более низкий по сравнению с конкурентами уровень издержек при сопоставимом уровне ценности, предлагаемой конкурентами.

Понятие внутреннего конкурентного преимущества очень тесно связано с понятием эффективности производства. Эффективность производства в целом является функцией операционной эффективности всех видов деятельности организации в цепочке создания ценности.

Организации достаточно сильно различаются между собой по эффективности производства. Одни компании извлекают больше пользы из своих факторов производства, чем другие: внедряют прогрессивные технологии, сокращают или исключают непроизводственные затраты, добиваются лучшей мотивации работников, добиваются преимуществ в управлении отдельными видами деятельности или всей деятельностью в целом.

Однако в последнее десятилетие практика конкурентной борьбы в странах с развитой рыночной экономикой и, в какой-то степени, в России показала, что достижение высокой операционной эффективности далеко не всегда позволяет сформировать

необходимый уровень конкурентоспособности организации и достигнуть устойчивого конкурентного преимущества. В этой связи нельзя утверждать, что универсальная теория достижения конкурентных преимуществ не вызывает сомнений.

Проблема состоит в том, что внедрение таких систем, как бенчмаркинг, управление качеством, повышение уровня менеджмента и на этой основе повышение уровня информационной поддержки управленческих решений и координации деятельности в организации способствуют повышению и сближению операционной эффективности в конкурирующих стратегических группах. Это является фактором ужесточения конкурентной борьбы и, в условиях высоких выходных барьеров, фактором низкой прибыли, получаемой каждым участником стратегической группы, что грозит понижением уровня инвестиционной активности организаций и, как следствие, тенденцией к стагнации или спаду в отрасли.

Практика функционирования организаций показала, что в условиях жесткой конкуренции организация только тогда может добиться конкурентных преимуществ, когда она может сформировать и сохранить у своей продукции некие отличительные признаки, ценимые потребителями. Это может быть либо большая полезность для потребителей, либо полезность, сопоставимая с полезностью продукции конкурентов, но при меньших издержках и, следовательно, цене, либо и то, и другое.

Таким образом, по нашему мнению, в парадигму конкуренции, основанную исключительно на превышающем конкурентов уровне эффективности видов деятельности, можно внести определенные изменения, связанные с необходимостью принятия стратегических решений, нацеленных на формирование отличительных преимуществ продукции, ценимых потребителями.

Такой подход связан с обязательным включением позиционирования в структуру конкурентной стратегии. В определенных условиях позиционирование является основной конкурентной стратегией организации. Само по себе понятие позиционирования не

ново и уже давно применяется организациями при разработке плана маркетинга. В данном случае предлагается пересмотреть роль этого вида маркетинговой деятельности, расширить его значение за пределы маркетингового девиза организации.

Традиционно позиционирование трактуется как определение успешной позиции, формирование в сознании потребителей благоприятного образа, отличного от образа конкурентов. На практике, как правило, желательное позиционирование фиксируется при помощи выразительного маркетингового девиза, который и является отправной точкой при планировании и оценке элементов тактического и операционного маркетинга.

Неудивительно, что при таком подходе вопрос о сущности самого процесса позиционирования, способе установления взаимосвязи между девизом и его реализацией остается вне внимания практикующих маркетологов. Все внимание в лучшем случае сосредоточивается на внешней согласованности элементов тактического, а затем и операционного маркетинга, при этом ведущая роль отводится рекламе. Неэффективность и поверхностность такого подхода подтверждается тем, что практическая реализация такого позиционирования и достижение успеха бывают скорее исключением, чем правилом.

Таким образом, с одной стороны, имеется проблема необходимости внедрения позиционирования в структуру конкурентной стратегии, с другой — проблема необходимости разработать более обоснованный и результативный подход к обеспечению успешного позиционирования.

Анализ деятельности успешных фирм, действующих на высококонкурентных рынках, таких как рынок розничной торговли, авиаперевозок и др., позволил сделать следующие выводы: позиции успешных компаний имеют четко выраженные отличия от позиций, занятых многочисленными конкурентами; элементы операционного маркетинга в успешных организациях имеют высокий уровень согласованности, и все они «завязаны» на девиз позиционирования; несмотря на очевид-

ность средств, с помощью которых достигается заявленное позиционирование, природа создания каждого отдельного средства скрыта. По нашему мнению, это объясняет тот факт, что конкурентное преимущество успешных организаций является достаточно устойчивым, конкурентам не удается скопировать его.

Таким образом, как показывает практика, поиск путей разработки эффективного позиционирования лежит как минимум в двух плоскостях: во-первых, это выявление тех ценностей, которые имеют решающее значение при выборе данного товара как способа решения проблемы целевого потребителя; во-вторых, это разработка отличных от конкурентов видов деятельности.

Очевидно, что для разработки обоснованной конкурентной стратегии в первую очередь необходимо разобраться с таким понятием, как «виды деятельности»: какие виды деятельности должна предусмотреть организация для того, чтобы, во-первых, действительно создать необходимую покупателям ценность, непохожую на то, что предлагают конкуренты, и, во-вторых, обеспечить устойчивость такой ценности в конкурентной борьбе.

По нашему мнению, перспективным направлением анализа для разработки эффективной конкурентной стратегии является анализ основных конкурентных сил, действующих в отрасли и создающих конкурентное давление. В каждой отрасли в разные моменты ее развития решающее значение принадлежит различным конкурентным силам, причем со временем изменяется сам характер влияния изменений на организацию. Однако несмотря на то, что в разные периоды решающее значение имеют различные конкурентные силы, общее их количество в каждый отдельный момент времени известно и достаточно полно описано в концепции М. Портера о пяти основных конкурентных силах, влияющих на конкурентную позицию организации в любой отрасли. Это существующие конкуренты, потенциальные конкуренты, субституты, поставщики и потребители. По мнению специалистов, первые три

категории конкурентных сил представляют непосредственную конкурентную угрозу, а последние две силы — косвенную, способную активно влиять при определенных стечении обстоятельств, сложившихся в их собственных отраслях. С этим утверждением трудно согласиться, поскольку именно от поставщиков и потребителей зависит начальная позиция организации на рынке, а также тенденции ее развития. Зачастую существующим и потенциальным конкурентам, а также субститутам сложно оказать хотя бы какое-то влияние на организацию, если она располагает преимуществами в поставках ресурсов и приверженностью потребителей.

Взаимодействие организации с каждой из названных конкурентных сил связано с определенными видами деятельности, общий перечень и взаимосвязь которых и может создать необходимую основу для дифференциации предложения и обеспечения устойчивости конкурентного преимущества.

Разработка конкурентной стратегии всегда связана с компромиссом, выражающимся в необходимости выбора одних видов деятельности для создания требуемой цепочки ценностей и отказа от других. В соответствии с этим все стратегические решения, которые определяют выбор видов деятельности в отношении каждой конкурентной силы, и в особенности той силы, которая может иметь решающее значение с точки зрения формирования ключевых факторов успеха, можно определить как критические стратегические решения.

В соответствии с этим уместно рассмотреть основные конкурентные силы и те решения, которые могут считаться критическими при выборе видов деятельности, целесообразных для создания ценности, отличной от создаваемой конкурентами.

Несмотря на то что конкурентными силами прямого воздействия на организацию, по мнению специалистов, являются существующие конкуренты, потенциальные конкуренты и субституты, а поставщики и потребители являются силами косвенного воздействия, именно последние задают те условия, от которых в значительной степени будет

зависеть конкуренто-способность организации, а при условии отсутствия конкурентов — ее жизнеспособность.

От способа выбора и собственно выбора поставщиков и определения характера взаимоотношений с ними (необходимость использования маркетинга закупок, поддержание долговременных связей, обязательность периодического обучения и др.) будут зависеть и издержки организации, и качество ее продукции, и в какой-то степени производительность, а также устойчивость торгового ассортимента. Последнее обстоятельство является немаловажным фактором сохранения удовлетворенности и приверженности целевых групп покупателей. Таким образом, все виды деятельности, связанные с поиском и выбором поставщиков и избранные организацией, могут считаться критическими стратегическими решениями. Например, к такому виду деятельности можно отнести решение о систематическом поиске поставщиков с использованием системы досье первого и второго уровней. Такой подход позволит организации создать предпосылки для защиты от смены благоприятной политики поставщиков на неблагоприятную.

От выбора потребителей и правильного определения искомым ими ценностей будут зависеть не только издержки организации, но и та цена, которую можно будет получить на избранных рынках привлекательных покупателей, а следовательно, и прибыль организации. В конечном счете только через призму потребительских ожиданий можно оценить, существуют ли в принципе шансы реализовать внутренние возможности организации. Поэтому решения о систематическом поиске целевых потребителей и анализе их ожиданий и возможностей, а также о способах такого поиска и анализа можно признать критическими стратегическими решениями, позволяющими обоснованно принимать критические стратегические решения более высокого порядка.

К числу критических стратегических решений следует также отнести решения, которые принимаются при определении конкурентной среды и в особенности в отношении

стратегической конкурентной группы, а также решения по оценке конкурентной ситуации. Именно эти решения позволяют сделать вывод о том, «пойти или не ходить» на данный привлекательный сегмент. Очевидно, что этого делать не стоит в том случае, если потребители довольны существующим предложением и речь идет о рынках с высокой степенью приверженности. Нет смысла предлагать свой товар там, где это удастся сделать другим на более высоком уровне. В то же время выявление недостатков в работе конкурентов с точки зрения требований, предъявляемых потребителями, позволяет обоснованно разрабатывать подходы к дифференциации собственных товаров, разработке успешной стратегии позиционирования, в том числе заблаговременно формировать издержки переключения.

Критическими стратегическими решениями, по нашему мнению, являются также решения по защите целевых сегментов от вторжения потенциальных конкурентов. Защита целевых рынков от потенциальных конкурентов достигается за счет двух основных факторов. Во-первых, это объективные входные барьеры в отрасль; во-вторых, это барьеры, создаваемые усилиями существующих конкурентов.

К числу объективных входных барьеров можно отнести: потребность в значительных инвестициях, особенно если эти инвестиции связаны с невозвратными затратами, такими как научно-исследовательская работа; владение труднодостижимыми патентами, лицензиями; неразвитость каналов распределения (их малое количество, недостаточная мощность, неспособность работать на требуемом уровне обслуживания с целевыми сегментами); действие эффекта масштаба в отрасли; действие эффекта обучения или опыта в отрасли. Очевидно, что эти барьеры существуют независимо от стратегических усилий организаций, за исключением, может быть, наличия эффекта масштаба в отрасли, к реализации преимуществ которого организации стремятся вполне целеустремленно. Однако здесь реализация эффекта масштаба все же выделена как объективная ха-

рактика отрасли и рынка, потому что далеко не всем сферам деятельности и рынкам эффект масштаба присущ в принципе. В настоящее время на рынках наблюдается тенденция к специализации деятельности, к фокусированию на конкретных сегментах. Существует множество отраслей и подотраслей, где эффект масштаба не имеет решающего значения, например ресторанный бизнес, сфера дорогостоящих бытовых услуг, розничная торговля дорогой одеждой, обувью и др. В этих сферах срабатывает скорее не эффект масштаба, а эффект «разнообразия».

К числу входных барьеров на рынок, создаваемых существующими конкурентами, можно отнести: создание уникального позиционирования, основанного на отличительных действительных или воспринимаемых выгодах от товара (услуги); высокий уровень затрат на рекламу, задаваемый с целью установления входных барьеров; установление контроля за каналами распределения; взятие под контроль поставщиков, баз производства в том случае, когда они отчуждены от изготовителей,

например издательский бизнес (не все издательства имеют свои полиграфические производственные базы, не все производители одежды имеют свои фабрики, особенно в том случае, когда они совмещают разработку одежды с розничной торговлей ею, например «Маркс и Спенсер»); демонстрация возможности снижения цен. Последнее обстоятельство является сильнейшим входным барьером для потенциальных конкурентов. Понимание необходимости анализа возможности вхождения на рынок потенциальных конкурентов и создание входных барьеров связано с принятием решений о соответствующих этим целям видах деятельности. Очевидно, что эти решения также можно причислить к числу критических стратегических решений организации.

Основными критическими решениями в отношении субститутов могут быть решения, связанные с выбором видов деятельности, нацеленных на повышение соотношения «качество–цена» и внедрение систем, определяющих необходимость издержек переключения.

С. В. ЧУПРОВ
докторант БГУЭП

РАВНОВЕСИЕ И УСТОЙЧИВОСТЬ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ПОД УГЛОМ ЗРЕНИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ¹

Современное экономическое положение отечественных предприятий дает в руки аналитиков богатый материал о динамике их деятельности и побуждает вновь обратиться к осмыслению понятий равновесия и устойчивости предприятий. Несмотря на то что наука хранит обширные теоретические и прикладные исследования о них, вряд ли настоящий раздел экономики можно считать вполне сформировавшимся. Слишком много неизведанного еще таят в себе свой-

ства экономических систем, да и накопленные знания до сих пор служат предметом анализа и оживленных дискуссий.

Весомое значение обсуждению равновесия и устойчивости предприятий придает и то обстоятельство, что сегодня эти атрибуты рассматриваются на фоне радикальных экономических преобразований и тем самым подвергаются проверке в предельно жестких хозяйственных условиях. Последние вызваны демонтажом структуры

¹ Работа проводится при финансовой поддержке Министерства образования РФ (грант Г00-3.3-313 в области гуманитарных наук за 2000 г.)