

Блинов В.Н., Малеева Е.Н.**Представления о конкурентных преимуществах менеджмента малого и среднего бизнеса****Blinov V.N., Maleeva E.N.****The concepts on competitive advantages of management in small and medium businesses**

Исследование основано на результатах комплексной организационной диагностики двух сибирских компаний, - малого и среднего бизнеса. Рассматривается гипотеза, что низкая культура понимания конкурентных преимуществ является дефицитом, сдерживающим рост и развитие предприятий. Обнаружено, что мониторингом конкурентной среды и формированием своих преимуществ в компаниях не занимаются, обе компании пассивно следуют за рынком.

Ключевые слова. конкуренция, конкурентные преимущества, управленческая культура в России, малый и средний бизнес.

Владимир Николаевич Блинов

Доктор биологических наук

Профессор

Томский государственный

университет

Г. Томск Московский тракт, 8

Малеева Елена Николаевна

Студентка специальности «социология управления»

Томский государственный

университет

Г. Томск Московский тракт, 8

The research is based on the results of a comprehensive organizational diagnostics of two Siberian companies - small and medium businesses. Our hypothesis is that the low culture of understanding of competitive advantages limits growth and development of enterprises. We have found that the monitoring of competitive environment and formation of its advantages is not conducted in companies, the two companies passively follow the market.

Key words. Keywords: competition, competitive advantage, management culture in Russia, small and medium businesses.

Vladimir Nikolaevich Blinov

Doctor of Biological Sciences

Professor

Tomsk State University

Tomsk, Moskovskij Trakt, 8

Maleeva Elena Nikolaevna

Student, Sociology of Management specialty

Tomsk State University

Tomsk, Moskovskij Trakt, 8

Благодарности:

Выражаем благодарность за материалы по организационной диагностике консалтинговой компании “Интеллектуальные инвестиции”, а именно

сотрудникам, участвовавшим в их сборе и обработке, в частности Екатерине Снежковой, Анне Котовой и Елене Прилуцкой.

В условиях экономической стагнации, которую переживает сейчас Россия, важно видеть и поддерживать новые источники роста, основным из которых является предпринимательство [2], тем более что здесь имеется большой резерв, т.к. до сих пор малый и средний бизнес не смог стать доминирующей частью отечественной экономики [7]. Одной из важных причин этого, на наш взгляд, являются «болезни роста», естественные для организаций молодого российского бизнеса [6], другой, и в этом наша гипотеза, - патологические дефициты и парадоксы национальной управленческой культуры, также сдерживающие рост и развитие предприятий [3,5,8]. Отношение к конкурентам, формированию конкурентных преимуществ является на наш взгляд важным компонентом управленческой культуры.

Настоящая работа выполнена как аттестационная по магистерскому курсу «Организационная диагностика» и содержит апробацию результатов анализа на основе методик, преподаваемых в этом курсе [8], на примере 2 кейсов организационной диагностики реальных организаций малого и среднего бизнеса (малого, - с числом сотрудников от 10 до 100 человек, среднего – от 100 до 1000 человек) сферы услуг. Компания малого бизнеса (№1) – сеть фитнес-клубов в нескольких сибирских городах, компания среднего бизнеса (№2) – Международная компания многоуровневого маркетинга, продвигающая продукты здорового питания на рынки России и некоторых стран ближнего и дальнего зарубежья. Обе компании работают на весьма конкурентных рынках. По соображениям конфиденциальности более подробная информация о компаниях не разглашается. Все предприятия на момент исследования в 2012-2014 гг. находились в нормальном, платежеспособном состоянии, позиционировали себя как лидеры на своих рынках, хотя и обратились за консультационными услугами с запросом на рост и развитие бизнеса.

Конкуренция является универсальным феноменом экономической активности, взаимодействия и функционирования организаций [10]. Для

осуществления эффективной деятельности необходимо постоянное изучение конкурентной среды. Анализ конкурентов позволяет выявить параметры, которые отличают организацию в лучшую или худшую стороны. Систематическое сравнение с конкурентами и распределение их по определенным признакам - сильный источник развития для любого бизнеса. Конкурентоспособность предприятия подразумевает под собой правильное определение и создание конкурентных преимуществ. Конкурентные преимущества - это те достижения компании, которые не только напрямую воспринимаются и оцениваются клиентами, но являются дифференцирующими признаками их потребительского выбора. Фокус конкуренции состоит из тех критериев, по которым клиенты, покупатели, делают свой выбор в пользу услуг организации или же отворачиваются от них в сторону конкурентов [11].

В нашем исследовании, являющемся частью комплексной социальной диагностики названных выше компаний, респондентами выступили собственники и менеджеры, в компании №1 – 11 человек, в компании №2 – 19. Вопросы о конкурентных преимуществах задавались им во время глубокого развивающего структурированного проблемтизирующего интервью, проходившего в конфиденциальной обстановке, и формулировались следующим образом: «Есть ли у организации конкурентные преимущества и в чем они заключаются?». Полученные ответы объединялись в смысловые группы (контексты), которые затем ранжировались.

В компании малого бизнеса (№1) большую часть ответов (20 из 27) составили следующие 3 контекста:

1. Качественное и комплексное оборудование - 11 ответов;
2. Особое отношение к клиентам - 5,
3. Результативность услуги 4.

В компании среднего бизнеса (№ 2) разнообразие гораздо больше, выделено 13 контекстов:

1. Система работы с клиентами (индивидуальный подход) – всего 25;
2. Уникальный и качественный продукт – 23;

3. Ценности Компании (УК и Сеть) - 16;
4. Материальное и нематериальное вознаграждение сотрудников –11;
5. Атмосфера взаимного уважения и доверия –8;
6. Профессиональная и сплоченная команда –6;
7. Карьерный рост – всего 3;
8. График работы для сотрудников — 2;
9. Комфортные условия работы — 2;
10. Уникальное распространение продукта – 2;
11. Финансовая стабильность Компании – 2;
12. Система обучения для сотрудников –1;
13. Система обучения для «сетевиков» – 1.

В ходе интервью выяснилось, что обе компании не проводят ни мониторинг конкурентов, ни анализ предпочтений клиентов. Поэтому того, что конкретно находится в фокусе конкуренции на их рынках, менеджеры не знают. По тем же причинам они не знают, действительно ли являются таковыми называемые ими конкурентные преимущества, хотя несомненно их можно считать «факторами успеха». Кроме того, многие из называемых ими «факторов успеха» являются «контейнерами», т.е. потенциально содержащими много компонентов, значимость которых для рынков может быть неодинаковой. Добиться более конкретных формулировок в ходе интервью часто оказывалось невозможным. Все это говорит о неотрефлексированности конкурентных преимуществ менеджерами компаний.

Как видно из контекстов компании №2 в представлениях менеджеров компании среднего бизнеса появляются факторы успеха, ориентированные не столько на рынок потребителей, сколько на рынок труда, причем их явное большинство. К ним можно отнести 9 контекстов из 13, все начиная с 3-го, за исключением 10-го, всего это 53% из 102 ответов. Иначе говоря, на вопрос о конкурентных преимуществах компании, в половине ответов менеджеры рассматривают в качестве потребителей не клиентов, за счет которых

собственно живет бизнес, а лично себя. Здесь можно усматривать дефицит партнерского мышления, свойственного российским менеджерам [8].

Представления о потребителях, потребительских сегментах всегда лежит в основе любого бизнеса, это «сердце любой бизнес-модели», без которой не может существовать ни одна компания [12]. Как показывает мировой опыт успешных компаний, главная задача процесса изменений заключается в сосредоточении усилий на повышении удовлетворенности потребителей. Необходимо поставить себе задачу «приблизится к потребителям», например – создать новый продукт или услугу, повысить качество... и т.д. [14]. В этом отношении представления менеджеров диагностировавшихся нами компаний сильно отличаются от мировой практики бизнеса. Объяснить этот феномен мы можем ригидностью управленческой культуры, доставшейся в наследство от советского, нерыночного периода, а также конкурентного вакуума начала 1990-х годов.

Кроме того, можно предположить, что в представлениях о «факторах успеха» менеджеров этих компаний доминирует продукт, а не результат, или, иначе говоря, нужная клиенту ценность (напомним, что потребности и предпочтения клиентов обеими компаниями не изучались). Так, компания №1 фактически продает клиентам главным образом «качественное и комплексное оборудование» (55% из 20 ответов), и вдвое реже - «результативность услуги» (25%). У компании №2 – «уникальный и качественный продукт» - второй по значимости контекст (23% из 102 ответов) после особой «системы работы с клиентами» (25%). По мнению А.И. Пригожина, нередко бывает, что большие затраты на технологии, знания, товары приводят к убыткам, потому что они проходят мимо фокуса конкуренции. А в нем сейчас на первом месте не только соотношение цена — качество, к чему мы уже привыкли. Скорость поставок, форма обслуживания, комплексность продукта все чаще становятся определяющими в фокусе конкуренции на самых разных рынках. И значит, в этих направлениях следует создавать конкурентные преимущества — такова постоянная цель современного бизнеса [11]. Впрочем, целеполагания как

такового в обеих компаниях мы не обнаружили, его отсутствие видимо является также типичной патологией отечественного малого и среднего бизнеса [3,4,5].

Судя по истории обеих компаний, они начинали свою деятельность и выросли на слабо конкурентных рынках. Сейчас ситуация изменилась, появилось много конкурентов, а мышление менеджеров, включая собственников бизнеса, осталось прежним. Отсюда стагнация бизнеса, из-за которой компании и обращались к консультантам. Сейчас у них возникает стратегическая «развилка». Если Компания нацелена на рост товарооборота и стратегические изменения, то следует формировать конкурентное мышление у менеджеров [13], а затем заново строить конкурентную бизнес-модель [12]. Однако если компания ориентируется на стабилизацию и рассматривают бизнес как «дойную корову» - то можно ничего не менять и какое-то время жить на постепенно сокращающемся денежном потоке, эта возможность зависит от доли рынка. На многих рынках состояние «коровы» (лидерство на стабильном, не растущем рынке) можно удерживать годами. Но из «коровы» снова «звездой» (лидерство на растущем рынке) не станешь. Рано или поздно стареют и «коровы» [1]. Однако в нынешней ситуации сокращения потребительского спроса в России, и, тем более, для грядущего посткризисного его восстановления, альтернативы конкурентной стратегии видимо нет. Главная задача: как направлять свои факторы успеха и превосходные отличия в фокус конкуренции на рынке? Или иначе: как сместить фокус конкуренции на свои превосходные отличия, превратив, таким образом, их в конкурентные преимущества?

Таким образом, исследования представлений менеджеров двух сибирских компаний малого и среднего бизнеса о конкурентных преимуществах показали, что собственники и руководители называют факторы успеха, не имея четкого и обоснованного представления об их значимости для клиентов, т.е. что именно находится в фокусе конкуренции, в компаниях не знают. Исследования

покупательских предпочтений не проводится, нет и сравнения с конкурентами. В результате, компании пассивно следуют за рынком.

В компаниях, безусловно, есть потенциал для трансформации факторов успеха в конкурентные преимущества. Препятствием этому служит дефицит конкурентного, рыночного и стратегического мышления у менеджеров.

Библиографический список

1. Альтшулер И. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации /– М.: Вершина, 2006. – 232 с.

2. Блинов В. Н. Предпринимательство и предприниматель: современные трактовки понятий и представление о роли в социально-экономическом развитии // Профессиональная подготовка предпринимателей: материалы 2 межвузовской научно-практической конференции преподавателей, студентов и ученых [26-27 апреля 2006 г., Томск]. Томск, 2006. С. 5-6. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000519594>

3. Блинов В. Н., Лебедева Е.А. Актуальные российские HR - тренды, компетенции и вызовы // Высшая школа. 2015. № 1. С. 45-47. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000499508>

4. Блинов В. Н., Лебедева Е.А. Нужина Н.И. Характеристика процесса целеполагания в организации // Высшая школа. 2015. № 1. С. 14-15. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000499500>

5. Блинов В. Н., Марченко Ю.А. Наиболее актуальные организационные патологии сибирских компаний среднего бизнеса (по материалам организационной диагностики // Качество – стратегия XXI века : материалы XV Международной научно-практической конференции, Томск, 8–9 декабря 2010 г. Томск, 2010. С. 65-73. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000519749>

6. Блинов В. Н., Филин С.А. У вас кризис роста. Что делать? // Вестник бизнес-образования. Алматы, 2008. № 4. С. 16-20. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000501959>

7. Красинский С. Л., Блинов В. Н., Маркова А. В., Лемешевская О. В. Концепция подготовки предпринимателей в Томском институте бизнеса // Том.

ин-т бизнеса. - Томск: Томский институт бизнеса, 2006. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000517077>

8. Прокументова Г.Н., Калачикова О.Н, Блинов В. Н., Гулиус Н. С. Образовательное сопровождение выполнения студентами курсовых и дипломных работ по направлению "Менеджмент" (специальность "Управление персоналом") : учебное пособие / Том. гос. ун-т, Ин-т дистанционного образования. - Томск: ИДО ТГУ, 2010. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:00040510>

9. Петрова В. Н., Блинов В.Н. Партнерство в бизнесе: мировой опыт и российский парадокс // Вестник Томского государственного университета. 2015. № 392. С. 179-182. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000502868> (дата обращения: 30.10.2015)

10. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. – 3 изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 715 с.

11. Пригожин А. И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. - 864 с.

12. Остервальдер А, Пинье Ив..Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега-инноватора/ М.: Альпина Паблишер, 2012. – 288 с.

13. Филин С. А., Блиной В.Н. Повышение квалификации управленческой команды и менеджеров среднего звена: проблемы и решения // Бизнес и образование: вектор развития : VII Международная научно-практическая конференция, посвященная 20-летию МАБ. Алматы, 2008. С. 284-287. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000501837>

14. Фламгольц Эрик, Рэндл Ивон. Управление стратегическими изменениями: От теории к практике/ – М.: Эксмо, 2012, - 320 с.