

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

*Посвящается 135-летию ТГУ
50-летию экономического факультета
45-летию кафедры
системного менеджмента
и экономики предпринимательства
экономического факультета ТГУ*

МЕНЕДЖМЕНТ ХХІ ВЕКА: ПАРАДИГМЫ, КОНЦЕПЦИИ, МЕТАФОРЫ

Материалы
III Всероссийской научно-практической конференции
с международным участием

Томск
2013

УНИКАЛЬНЫЕ КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА И КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА

М.С. Бобровский, Е.Н. Дьяченко

Томский государственный университет

Формирование организации и ее конкурентных преимуществ с помощью стратегии

Сегодня многие компании, хотят быть успешными и это вполне нормальное желание. Но получается это далеко не у всех. В чем же проблема? Чего так им не хватает? Стараясь ответить на этот вопрос, выделим несколько фактов, без которых, на наш взгляд, компания не сможет нормально функционировать.

Во-первых, она должна быть уникальной. Производить новый продукт, которого либо еще не существует на рынке, либо он есть, но конкурирующие фирмы не могут его предложить. Очень важно понять, что такое конкурентные преимущества.

Конкурентные преимущества – это различные ресурсы предприятия, при помощи которых оно может выиграть конкурентную борьбу с другими аналогичными предприятиями, это высокая компетентность организации в какой-либо сфере деятельности, которая дает возможности преодолевать силы конкуренции, привлекать потребителей, а также положительно влиять на остальные показатели.

Во-вторых, нужна стратегия, которой будет придерживаться фирма, некий план, помогающий ей идти к намеченной цели.

Стратегия бизнеса - это набор действий, которые обуславливают вполне четкую и относительно устойчивую линию поведения коммерческой организации на достаточно продолжительном отрезке времени.

Специалист в области стратегического планирования И. Ансофф определяет стратегию как «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности». По И. Ансоффу существует четыре различные групповые стратегии:

- правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и будущем. Качественную сторону критериев оценки называют ориентиром, а количественное содержание — заданием;
- правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой (какие виды продукции и какие технологии разрабатывать, на какие рынки сбывать и т. д.). Этот набор правил называется продуктово-рыночной стратегией, или стратегией бизнеса;
- правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Эти правила называют организационной концепцией;
- правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность — основные оперативные приемы.

И. Ансофф выделяет несколько отличительных особенностей стратегии [1]:

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечивает рост и укрепление позиций фирмы.

2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, сосредоточить внимание на определенных участках или возможностях, во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

3. Необходимость в данной стратегии отпадает, как только реальный ход событий выведет организацию на желаемое развитие.

4. В ходе формулирования стратегий нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться достаточно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.

5. При появлении более точной информации может быть поставлена под сомнение обоснованность первичной стратегии. Следовательно, необходима обратная связь, позволяющая обеспечить своевременное переформулирование стратегии.

Таким образом, необходимо отметить, что стратегия занимает одно из главных мест в становлении фирмы, в увеличении ее прибыли, в возможности конкурировать, а так же максимально эффективно использовать свой потенциал и ресурсы. Именно поэтому разработкой стратегии должен заниматься человек, максимально компетентный в данной области, который сможет четко и грамотно спланировать деятельность предприятия и вывести его на новый, более функциональный, престижный и прибыльный уровень.

Уход от конкуренции как фактор успеха организации

Так же уникальным конкурентным преимуществом может быть уход от конкуренции. Фирма придумывает свой товар или услугу, которой еще не существует либо она только начала зарождаться. Ищет свободную нишу на рынке и занимает ее. Такое явление называется стратегией «голубого океана». О создании таких океанов подробно рассказывают Чан Ким и Рене Моборн в своей книге «Стратегия голубого океана»

Как вырваться компании из алого океана жесточайшей конкуренции? Как ей создать голубой океан? Существует ли систематический подход, способный обеспечить компании достижение этой цели и тем самым сохранить высокую эффективность работы?

Когда мы начали искать ответы, первым нашим шагом было определить базовую единицу анализа для наших исследований. Чтобы разобраться в этом, откуда берется высокая эффективность, в бизнес-литературе, в качестве основной единицы анализа, обычно используют компанию. Люди не перестают восхищаться тем, как компании добиваются значительных темпов роста и прибыльности, имея изысканный набор стратегических, оперативных и организационных характеристик. Однако мы задались другим вопросом: а существуют ли «исключительные» или «обладающие видением» компании-долгожители, которые постоянно переигрывают рынок и вновь создают голубые океаны? [2].

Это идеальный вариант для компании. Она занимает все новые и новые ниши на рынке, уходя от конкуренции. И действительно, зачем конкурировать с другой фирмой, путем снижения цен, или заменой дорогих ресурсов более дешевыми? Зачем конкурировать вообще? Можно создать что-то новое, не важно, продукт это или услуга и быть победителем в данной отрасли.

Коренное отличие победителей от неудачников в области создания голубых океанов заключалось в подходе к стратегии. Компании, застрявшие в алом океане, следовали традиционному подходу, стремясь победить конкурентов и стараясь занять удобную для защиты позицию в рамках сложившихся в отрасли порядков. А вот создатели голубых океанов, как ни странно, не равнялись на своих конкурентов. Вместо этого они подчиняли свои действия иной стратегической логике, названной нами *инновацией ценности*.

Инновация ценности является краеугольным камнем стратегии голубого океана. Мы называем ее инновацией ценности потому, что, вместо того чтобы сосредоточивать все свои усилия на борьбе с конкурентами, вы делаете конкуренцию ненужной, создавая такой скачок в ценности для покупателей и для компании, что тем самым открываете новое, неохваченное конкуренцией пространство рынка.

Инновация ценности предполагает, что одинаковый упор делается как на ценность, так и на инновацию. Ценность без инновации, как правило, сводится к созданию ценности по нарастающей – это увеличивает ценность, но не позволяет выделиться из среды конкурентов. Инновации без ценности приводят к увлечению технологиями, рыночному первопроходчеству или футуристической направленности. Все это зачастую оказывается за пределами того, что покупатели готовы принять, и за что готовы платить. Здесь важно отличать инновацию ценности от ее противоположности – технологической инновации и рыночного первопроходчества. Наши исследования показали, что победителей, создающих голубые океаны, от неудачников отличает не наличие самых современных технологий и не «сроки выхода на рынок». Иногда эти компоненты присутствуют, но чаще обходятся без них. Инновация ценностей достигается лишь тогда, когда компания сочетает инновацию с такими аспектами, как практичность, цена и издержки. Если же увязать инновацию с ценностью подобным образом не удастся, то инноваторы технологий и первопроходцы рынка начинают нести яйца, которые затем высасывают уже другие компании [2].

В Томске есть такая компания, которая заняла свободную область на рынке услуг. Они разработали свою инновацию, аналогов которой нет ни в Сибирском, ни в ближайших регионах. Компания занимается удаленным ассистированием клиентов.

ООО «Смартфилд» – стремительно развивающаяся компания. За 2012 год число сотрудников компании увеличилось с 3 до 15 человек, оборот увеличился примерно в 10 раз.

Перечислим ключевые факторы успеха компании.

1. Трое учредителей компании по сумме более 7 лет прожили в странах Запада: США, Германия, Испания и др., где ими был накоплен огромный опыт взаимодействия с сервисом высочайшего уровня. Именно западные стандарты сервиса взяты за основу работы компании.

2. Томск – уникальный город России: 5 ведущих вузов страны, каждый пятый житель Томска является студентом. Таким образом, в Томске достаточно много квалифицированных работников, а уровень заработной платы в 2–3 раза ниже, чем в Москве. Это позволяет оказывать услуги высокого качества по более низкой цене.

3. Лидер проекта Евгений Дьяченко – кандидат физико-математических наук, эксперт в области информационных технологий. Это позволило внедрить в работе компании самые современные информационные технологии, которые повышают эффективность труда и качество услуг, позволяют проводить мониторинг ключевых показателей эффективности, снижают издержки. Кроме того, услуги удаленных ассистентов стали осуществимы только в последние годы именно благодаря развитию ИТ.

4. Осознание всеми члена компании необходимость постоянного совершенствования и обучения. Руководство компании каждый месяц посещает курсы и читает книги по бизнесу, маркетингу и менеджменту, внедряет в компанию самые современные и эффективные элементы маркетинга и менеджмента. Каждую неделю в компании проходят обучающие курсы для всех сотрудников.

Указанные выше факторы обеспечивают уникальные конкурентные преимущества. Во-первых, высочайший уровень сервиса и качества услуг; во-вторых, самая низкая цена среди конкурентов.

Таким образом, успех ООО «Смартфилд» практически невозможно повторить, т. к. она уникальна в своем роде. За счет комбинации указанных факторов компанию уходят от прямой конкуренции.

В заключение хотелось бы отметить, что каждый руководитель, каждый менеджер должен сам выбирать тот путь, по которому поведет компанию. Будет ли то жесткая конкуренция или уход от нее, не важно, главное чтоб те, кто стоят у руля, не делали ошибок и были максимально компетентны в той области, которую выбрали. Каждый пройдет свой путь проб и ошибок, разница в длине этого пути.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление : сокр. пер. с англ. / науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко . М. : Экономика, 1989. 519 с
2. Ким У Чан, Моборн Р. Стратегия голубого океана : пер. с англ. М. : НРРО, 2005. 272 с.

ПРОБЛЕМЫ ПИЩЕВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ТОМСКОЙ ОБЛАСТИ И ВОЗМОЖНЫЕ ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

И.В. Смирнов

Томский государственный университет

Пищевая промышленность занимает важное место в экономике Томской области. На предприятиях пищевой промышленности трудится около 13,5 тыс. человек, что составляет 25% от общей численности занятых в промышленности и 4% от общего числа занятых в Томской области. Доля пищевой промышленности в структуре выпуска обрабатывающих производств составляет 22,2%, а налоговые отчисления формируют более 6% доходной части консолидированного бюджета Томской области. За последние 10 лет объем производства пищевых продуктов на территории Томской области суммарно увеличился в 3,2 раза (в целом по России в 1,5 раза) [1].

Эти цифры говорят о значительном вкладе пищевой промышленности в развитие региона. Однако, несмотря на впечатляющие результаты, предприятия данной отрасли испытывают значительные проблемы, как макроэкономического, так и внутреннего характера. К внешним можно отнести следующие [2].

Во-первых. Острая конкуренция в отрасли, причем, нашим предприятиям по нескольким направлениям конкурировать приходится с международными корпорациями (Nestle, Kraft Foods, PepsiCo и так далее). В перспективе ожидается усиление данной проблемы, в связи со вступлением России в ВТО, что может значительно усилить конкуренцию со стороны иностранных производителей. Однако нельзя говорить об этом однозначно, так как по условиям договора снижение пошлин отложено. К тому же, продолжает свое действие концепция продовольственной безопасности, которая предусматривает вмешательство государства в рынок продовольственной продукции, с целью снижения зависимости от импорта, то есть, к примеру, введения определенных барьеров для иностранной конкуренции в рамках правил ВТО [3].

Во-вторых. Суровые климатические условия региона, что сказывается на себестоимости продукции, куда приходится включать достаточно высокие расходы на коммунальные услуги, особенно на отопление, тарифы на которое, помимо всего