

УДК [005 : 658] (045)

Рост конкурентоспособности предприятия на основе управленческих инноваций

М.Н. Чечурина

*Факультет мировой экономики и международных отношений МГТУ,
кафедра международных экономических отношений*

Аннотация. В статье рассматриваются такие категории современного мира, как "конкурентоспособность товара", "конкурентоспособность предприятия", "конкурентные преимущества", "инновации", их взаимосвязь и взаимозависимость. Показано, что конкурентоспособность предприятия не определяется однозначно конкурентоспособностью его товаров, а определяется конкурентными преимуществами, которыми оно обладает, и умением их удержать. Радикальные конкурентные преимущества предприятию дают организационно-управленческие инновации, но особенно важным становится способность предприятия к инновациям, к обновлению. Более того, можно утверждать, что наступающая эра – не информационная (она уже проходит), а инновационная, когда инновация становится не средством достижения цели предприятия, а самой целью.

Abstract. The paper considers categories of nowadays "competitive ability of goods", "competitive ability of enterprises", "competitive advantages", "innovations", their interaction and interdependence. It has been shown that competitive capability of enterprises is not determined by competitive ability of their goods but by their competitive advantages and ability to hold these advantages. The conclusion has been made that drastic competitive advantages are proved to be a result of organization and management innovations.

Ключевые слова: конкурентоспособность товара, конкурентоспособность производителя, инновации, организационно-управленческие инновации, способность к инновациям

Key words: competitive ability of goods, competitive ability of producer, innovations, organization and management innovations, capability to innovations

1. Введение

На первый взгляд, взаимосвязь уровня конкурентоспособности товара, фирмы, страны с нововведениями, проводимыми фирмами-производителями, однозначна и очевидна. Эта связь, однако, неоднозначна, многогранна и интересна.

Анализ инноваций, проводимых на фирмах, показывает, что зачастую предприниматели отказываются от прибыльного применения ресурсов и перераспределяют их в пользу нового рискованного проекта, что приводит к временной или длительной потере или уменьшению уровня конкурентоспособности предприятия. Таким образом, инновации, проводимые на предприятии, не всегда однозначно способствуют увеличению его конкурентоспособности.

Однако для окончательных выводов следует разобраться в том, как связаны понятия "конкурентоспособность" товара и его производителя, что следует понимать под инновациями, и затем установить их взаимосвязь.

2. Конкурентоспособность товара и его производителя

Рыночная конкуренция – это борьба фирмы за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущаяся фирмами на доступных им сегментах рынка (Юданов, 1996).

Причинами возникновения конкуренции, по мнению авторов статьи (Липсиц и др., 1998), могут быть: ограниченность круга покупателей, ограниченность возможностей рыночного продвижения товара, ограниченность ресурсов, географические границы рынка.

Думается, причины возникновения конкуренции точнее было бы сформулировать следующим образом:

- а) работа на узком сегменте рынка (географическом или с ограниченной группой населения);
- б) низкая платежеспособность населения;
- в) наличие товаров-субститутов (заменителей), или других товаров, но удовлетворяющих одну и ту же потребность;
- г) ограниченность ресурсов предприятия для повышения конкурентоспособности своих товаров.

Для сегодняшней российской действительности наиболее актуальны причины б) и г). Преодоление проблем, связанных с низкой платежеспособностью населения, основано на повышении

конкурентоспособности товаров за счет снижения издержек на их изготовление и рыночное продвижение.

Ограниченность ресурсов предприятия (особенно нехватка финансовых ресурсов) не позволяет заняться повышением конкурентоспособности всех производимых товаров. Каждая фирма должна уметь рационально анализировать ассортимент производимых ею товаров, чтобы определять наиболее перспективные в смысле целесообразности повышения их конкурентоспособности.

Одним из способов проведения такого анализа является портфолио-анализ на основе матрицы Бостон консалтинг групп, процедура которого описана автором (Чечурина, 1998).

Теперь необходимо разобраться с такими категориями, как "конкурентоспособность товара", "конкурентоспособность предприятия", "конкурентное преимущество" и др.

Термин "конкурентоспособность" обычно относят к продукции (товару). Определения, приводимые в литературе (Юданов, 1996) и (Яновский, 1997), связаны с тем, что конкурентоспособность товара определяется потребителем в момент его приобретения, как акт признания соответствия его своим потребностям. Можно отметить в скобках, что выбор потребителя может диктоваться и отсутствием других товаров для удовлетворения своей потребности.

Тем не менее, в конкурентной среде потребитель, несомненно, имеет возможность сделать выбор товара, наиболее соответствующего своим потребностям. С этой точки зрения конкурентоспособным будет тот товар, качество которого нацелено наилучшим образом на определенный сегмент рынка. Под качеством здесь подразумевается соответствие товара потребительским ожиданиям покупателя.

Потребительские ожидания покупателя включают как оценку полезности товара, затраты на удовлетворение определенной потребности, так и способ предложения этого товара (условия продажи, сервисное обслуживание и т.п.). Причем любой из этих факторов может оказаться решающим в совершении акта покупки. Так, удачная мощная реклама или внимательный продавец оказываются зачастую более важным фактором, чем, скажем, цена товара, или его свойства, дизайн и т.п. Например, современная мощная реклама новых напитков, таких, скажем, как "Инвайт", делает их конкурентоспособными даже наряду с такими признанными, как Пепси-кола. Решающим здесь является правильный выбор сегмента рынка – молодежи, учтено их стремление соответствовать современным тенденциям развития потребительских товаров, в том числе одежды, напитков, украшений, стандартов поведения и т.п. Кстати, это совсем не учитывается для пропаганды и "продажи" для этого же сегмента таких ценностей, как, скажем, чтение серьезной литературы, участия в общественной жизни и т.п.

Итак, подводя итог обсуждения такой категории, как конкурентоспособность товара, попробуем сделать вывод.

Конкурентоспособность товара – это относительная характеристика товара, отражающая его отличие от товара конкурента по степени соответствия потребительским ожиданиям определенного покупателя, включающим оценку им полезности товара, затраты на удовлетворение потребности и способ предложения этого товара.

Имеются даже попытки количественно оценить конкурентоспособность товара.

Так, в статье (Булеев, 1997) автор предложил количественный метод оценки конкурентоспособности товаров и назвал его коэффициентом Буля – Кв.

$$Kв = НИК / НЦ^2,$$

где *НИК* – нормируемый интегральный коэффициент пользовательского качества (учитывает воздействие на принятие решения потребителем о покупке товара); *НЦ* – нормируемая цена товара, характеризующая выгодность покупки.

Динамика роста потребительского качества должна быть выше динамики роста цены на него, поэтому показатель цены в знаменателе возводится в квадрат.

Категории "конкурентоспособность товара" и "конкурентоспособность предприятия (производителя)" взаимосвязаны и взаимозависимы. Однако сразу следует заметить, что конкурентоспособность товара не определяет однозначно конкурентоспособности его производителя (хотя, конечно, фирма не может быть конкурентоспособной, если ее товар не признан потребителем). Более того, конкурентоспособность товара не является решающим фактором в конкурентоспособности предприятия (например, если он продается по демпинговым ценам). Кроме того, можно представить ситуацию, когда 50 % товаров фирмы конкурентоспособны, а 50 % – нет. Можно ли однозначно сказать: конкурентоспособна ли эта фирма?

Более того, автору этой статьи представляется, что конкурентоспособность предприятия больше влияет на конкурентоспособность товара (особенно на первых этапах его жизненного цикла), чем наоборот. Для новой фирмы признание ее товара является, конечно, жизненно необходимым, поэтому целесообразно для новых фирм находиться в составе холдинга известной компании.

Конкурентоспособность предприятия по своей сути значительно сложнее конкурентоспособности продукции, так как объектом приложения в этом случае является вся производственно-экономическая деятельность предприятия на рынке. Поэтому определяющими для обеспечения конкурентоспособности предприятия являются такие факторы, как умение выйти на новые рынки сбыта, соответствующие стратегии предприятия структуры управления, освоение новых видов продукции, передовые технологии, организация управления производственно-сбытовой деятельностью, маркетинговая деятельность, высокий уровень менеджмента, в том числе финансового менеджмента и т.д.

Реально на рынке конкурируют фирмы (предприятия), а не товары. Хотя видимая часть этой конкуренции – борьба фирм за потребителей через сбыт своей продукции. При этом потребитель оценивает не столько ценность товара, сколько, и зачастую в первую очередь, значимость предприятия-производителя: имидж, репутацию, собственный опыт ценности других продуктов фирмы, представление о соотношении качества и цены продуктов этой фирмы.

Предпринимаются даже попытки оценить конкурентоспособность предприятия-производителя количественно (Максимова, 1996). Предлагается расширение методики фирмы "Дан Энд Брэдстрит", основанной на теории эффективной конкуренции. Используются 4 группы показателей: эффективность производственной деятельности – $Эп$, финансовое положение предприятия – $Фп$, эффективность организации сбыта и продвижение товара – $Эс$, конкурентоспособность товара – $Кт$ с коэффициентами весомости этих показателей, определяемыми экспертным методом:

$$K_{kn} = 0,15 \cdot Эп + 0,29 \cdot Фп + 0,23 \cdot Эс + 0,33 \cdot Кт.$$

Думается, в практических целях для определения конкурентоспособности конкретного предприятия эта методика может оказаться полезной.

3. Конкурентные преимущества и инновации

Уровень конкурентоспособности предприятия определяют, в основном, конкурентные преимущества, которыми оно обладает в сравнении с другими в одной отрасли, на одном рынке или сегменте рынка.

Традиционно считается, что конкурентное преимущество предприятия-производителя имеет в основе либо низкие издержки, либо дифференциацию товаров (Портер, 1993). Действительно, чтобы получить конкурентное преимущество, фирма должна либо давать покупателям примерно такую же ценность, как и конкуренты, но производить товар с меньшими издержками (стратегия меньших издержек), либо действовать так, чтобы давать покупателям товар с большей ценностью, за который можно получить большую цену (стратегия дифференциации).

М. Портер совершенно справедливо подчеркивает, что решающим в конкурентной борьбе для фирмы является то, как долго она сможет удержать имеющиеся у нее конкурентные преимущества. Это зависит от трех факторов: 1) тип источника преимущества: более низкого ранга, например, дешевая рабочая сила или сырье, которые могут получить и конкуренты; или более высокого ранга, таких, как передовая технология или репутация фирмы, основанная на усиленной маркетинговой деятельности; 2) количество имеющихся у фирмы источников конкурентного преимущества: хорошо их иметь как можно больше; 3) самый важный фактор – постоянная модернизация всех видов деятельности, иногда необходимо даже отказываться от имеющихся преимуществ, чтобы добиться новых. Например, на корейских судах отказались от дешевой рабочей силы в пользу автоматизации – и получили огромную эффективность и мощь.

Однако настоящие конкурентные преимущества дают предприятию только инновации. Причем под инновациями понимается удовлетворение новой потребности или старой, но по-новому. Выигрывают обычно те фирмы, которые ведут инновации, используя в качестве источника инноваций не только новые знания (в основном, научно-технические). Мониторинг и других источников инноваций (например, демографические сдвиги, несоответствия в отрасли или в производственном процессе, появление нового сегмента на рынке или в отрасли, изменение вкусов потребителей и т.п.) позволяют предприятию динамично и без колоссальных затрат развивать небывалые инновации, дающие ему конкурентные преимущества. По сути, речь идет о систематизированной инновационной деятельности, то есть поиске и использовании новых возможностей удовлетворения потребностей и желаний человека.

Например, довольно значимым источником инноваций являются демографические изменения, т.е. изменения численности населения, его возрастной структуры, состава, занятости, уровня образования и доходов. Понятно, что структура населения серьезно влияет на спрос, и те предприниматели (или фирмы), которые используют демографические изменения для инноваций, получают значительные конкурентные преимущества.

Так, в 60-х годах эксперты США, разрабатывавшие программу помощи Латинской Америке "Союз ради прогресса", предположили, что она останется аграрной, и никто из них не заметил начавшиеся процессы урбанизации. Однако еще в 50-х годах эти процессы заметил глава крупной торговой фирмы "Сирс и Робак" генерал Вуд. Он потратил семь недель, чтобы съездить в крупнейшие города Латинской Америки, изучил там, к чему стремятся покупатели, их вкусы. И уже с середины 50-х годов эта фирма начала строить там универмаги американского типа для нового городского среднего класса, в результате через несколько лет она стала ведущей торговой фирмой Латинской Америки.

Сегодня в России идут огромные структурные сдвиги в населении: возрастные, по уровню жизни, образованию и т.п. Самые предприимчивые деловые люди еще 6-7 лет назад, заметив новые потребности "новых русских", т.е. людей с высоким уровнем дохода, начали строить коттеджи в престижных районах, элитные рестораны, казино, ввозить в Россию предметы роскоши. Однако до сего времени не нашлось предпринимателя, который бы захотел удовлетворять потребности огромного слоя обедневшего населения, безработных и престарелых – огромного сегмента, пусть не престижного, но массового. Самая большая потребность – это новые рабочие места.

В последние годы в развитых странах господствует гиперконкуренция, и конкурентные преимущества получают предприятия, развивающие инновации совершенно нового типа.

Прежде всего, отметим, что даже в сфере традиционных инноваций, основанных на новых знаниях, и развивающих технические инновации, преуспевают компании, занятые производством новых видов продукции, которые составляют главное содержание пятой волны по теории Кондратьева. Это – компьютерная техника, электроника, телефонные услуги, связь, фармацевтика, здравоохранение (фирмы Microsoft, IBM, Johnson & Johnson, AT&T и др.). Технологии XXI века поистине невообразимы: так, Bell Labs (бывшее подразделение AT&T) разработали волоконно-оптическую линию, способную передавать триллион бит информации в секунду по одиночной жиле оптического кабеля на расстояние 400 км. Это бесконечно важно, так как потребление информации в следующем веке колоссально возрастет. Последнее изобретение Bell Labs – пластиковый транзистор на базе длинных полимерных нитей. Будущие дисплеи можно будет свободно сворачивать в трубочку, на пороге – одноразовый телевизор.

Но все эти технические новшества оказались возможны благодаря новому виду конкуренции – временной конкуренции: скорость, срочность с тем, чтобы опередить потенциальных конкурентов. Чтобы этого достичь, используется не последовательный принцип в работе, а параллельный, т.е. подготовка к производству идет параллельно с разработкой, отработка образцов идет параллельно с подготовкой рынка к новому продукту. Итак, новое измерение конкуренции – соревнование во времени. Сокращается жизненный цикл продукта (инновации подталкивают к этому), короче становятся жизненные циклы стратегии, их надо менять каждые 2-3 года.

Для получения конкурентных временных преимуществ фирмы должны использовать и развивать организационно-управленческие инновации.

Инновационная активность стратегии предприятия должна соответствовать динамике изменения внешней среды, а новые стратегии – новым целям предприятия. Другими словами, необходима организационная адаптация, предполагающая следующую последовательность организационных изменений: стратегия → формальные системы и структуры → организационная культура и поведение персонала (либо их параллельный вариант).

Можно сказать, что в современной конкурентной борьбе определяющей оказывается способность к инновациям, к обновлению. Предприятие должно сделать инновации системной характеристикой в той же степени, как качество. Должны измениться принципиальные основы деятельности компаний – произойти переход от компаний, базирующихся на рациональной организации, к компаниям, базирующихся на знаниях и информации. Обучение становится фактором конкурентной борьбы, а те организации, которые обучаются наиболее быстро, способны перегнать своих конкурентов. По мнению Д. Стоунхауса (1999), организация должна стремиться к лучшему познанию своих потребителей, дистрибьюторов, конкурентов, технологий, экономических тенденций и т.д. Благодаря знанию своих собственных способностей и того, как они соотносятся с потребностями своих клиентов, компания может развить конкурентное преимущество. Причем организация должна не просто обучаться, а делать это быстрее своих конкурентов. Такое обучение было названо организационным обучением, оно включает как минимум три категории знания:

- знать как (практическое знание);
- знать почему (теоретическое знание);
- знать что (стратегическое знание).

Интеллектуальные организации, которые умеют учиться тому, как лучше обучаться, способны понимать и даже создавать новые потребности своих клиентов, таким образом, создавая новые источники конкурентных преимуществ.

Знания, умения и компетентность становятся ключевым условием экономического развития и конкурентной борьбы, но в то же время стремительные темпы изменения внешней среды быстро обесценивают эти знания, поэтому способность учиться становится более важной, чем то, что изучается. В этом направлении должны перестраиваться университеты и профессиональные школы.

Инновации в области технологии управления приносят также решающее конкурентное преимущество. Так, в нашей стране еще в 1986 г. коллектив МНТК "Микрохирургия глаза" во главе с академиком С.Н. Федоровым использовал новую технологию управления – самоуправление и фантастически повысил эффективность работы организации. Технология включала принцип оплаты труда, который основывался не на затраченном времени, а на результатах труда. Инновация в управлении привела, кстати, к инновации в производственном процессе – конвейерной операции глаза.

Особенно впечатляет, что решающим фактором в конкурентной борьбе будущего столетия выступает инновационная модель управления, где основным фактором конкурентного преимущества являются не материальные и финансовые активы (капитал), а интеллектуальные активы (знания). Организационная структура управления – не вертикальная иерархическая, а плоская с горизонтальными связями, адаптивная (органистическая), квазиерархическая структура; децентрализация функций управления, прежде всего производственных и сбытовых (для этого создаются автономные отделения, стратегические бизнес-единицы, отвечающие за прибыли и убытки); основные действующие лица не столько специалисты и профессионалы, сколько группы-команды (часто виртуальные). Основные виды компании будущего хорошо описаны в статье (Владимирова, 1999).

Можно утверждать, что приближается инновационная эра (информационная уже проходит), когда инновации становятся не столько средством достижения цели предприятий, сколько самой целью.

4. Заключение

Итак, на фоне бурных экономических изменений во всем мире растет конкурентная борьба производителей за ограниченный спрос потребителей. Конкурируя на рынках, фирмы стремятся приобрести и удержать конкурентные преимущества, с тем, чтобы повысить свою конкурентоспособность. Но основные преимущества предприятию дают проводимые на постоянной основе инновации. Особенно важна для предприятий сама способность к инновациям.

Сегодня нельзя делать ставку только на увеличение прибыли, на простое приращение новшеств или конкурентных преимуществ. Предприятие должно стремиться стать отличным от других, абсолютно отличным. Ключевой стратегией для этого должен быть переход от концепции, ориентированной на некоторый конечный результат инноваций, к инновации самой модели бизнеса: новой технологии управления, нетрадиционных стратегий (например, корпоративной), умения управлять инновациями так же, как качеством. Инновации должны быть не средством достижения каких-либо целей организации, а самой целью. Приближается эра развития инновационной экономики.

Литература

- Булеев А.И. Коэффициент конкурентоспособности товаров и услуг. *Маркетинг и маркетинговые исследования в России*, № 5, с.46-50, 1997.
- Владимирова И.Г. Компании будущего: организационный аспект. *Менеджмент в России и за рубежом*, № 2, с.58-72, 1999.
- Липсиц И., Нещадин А., Эйкельпан А. Конкурентная стратегия фирмы. *Вопросы экономики*, № 9, с.87-104, 1998.
- Максимова И. Оценка конкурентоспособности промышленных предприятий. *Маркетинг*, № 3, с.33-39, 1996.
- Портер М. Международная конкуренция. *Под ред. и с предисл. В.Д. Щетинина. М., Международные отношения*, 896 с., 1993.
- Стоунхаус Д. Управление организационным знанием. *Менеджмент в России и за рубежом*, № 1, с.14-26, 1999.
- Чечурина М.Н. Новые подходы к инновационному менеджменту. *Вестник МГТУ*, т.1, № 1, с.117-124, 1998.
- Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. М., Изд-во "АКЛЛИС", 272 с., 1996.
- Яновский А.М. Конкурентоспособность товара и производителя продукции в системе рыночной экономики. *Стандарты и качество*, № 2, с.43-44, 1997.